

INS PI

Criterio 1
**Liderazgo
y estilo
de gestión**



1 a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización

1. Establecer la misión, visión, y estrategia de la organización, asegurando su adecuado despliegue y comunicación

La función de liderazgo. Se ejerce por todos aquellos con responsabilidad sobre las personas, equipos y recursos. Parte de las orientaciones del **nivel político**, y se transmite a los **niveles directivo y técnico**. La estructura organizativa está identificada en todos sus niveles de la organización política y la administrativa. Se mantienen los reglamentos que proporcionan la normativa aplicable (**ROP, ROGA**) y el **Reglamento de funcionamiento del Pleno, de las Comisiones** y otros, y se publican en la Intranet. Todos los puestos directivos están descritos y se valoran y revisan: **Fichas de puesto de trabajo**. Éstos y el perfil de competencias se utilizan en las convocatorias para oposiciones, concursos o libre designación. **Organigrama y estructura política** (Anexo) y **Fig. I.3** (Presentación).

Misión, visión, valores (M, V, V). El Ayuntamiento asume que el ciudadano, conocedor de sus derechos, es cada vez más exigente ante la administración, y contempla en su Misión una doble perspectiva: de **“gobierno”** (ejercicio de competencias) y de **“gestión y prestación de servicios”** (calidad de vida).

La **Misión, Visión y Valores** se adecúan a las nuevas tendencias, orientaciones y estrategias, asegurando su conformidad con la normativa vigente y su difusión y comunicación. Se revisan periódicamente. Se revisaron de acuerdo con la estrategia (Gran Ciudad) y nueva etapa política, introduciendo matices que enfatizan más aun los aspectos relacionados con la calidad, la eficiencia, la innovación y la participación. La última versión (**fig. 1a.1**) fue aprobada en 2013, año en que se desarrolló el Plan Estratégico Diseña Alcobendas 2020.

Como parte de su acción, los líderes impulsan las actividades dirigidas a la comprensión, compromiso y desarrollo de la Misión, Visión y Valores desde el ingreso de nuevos empleados y de forma continua a través de un conjunto de medios y actividades tales como: *Manual de atención, Sesiones sobre calidad y conocimiento de la institución en cursos, Carteles murales en las dependencias municipales, Jornadas de calidad, Campañas “Semana de calidad”*, esta última con difusión a la ciudadanía (revista SietedíaS). Por otra parte, los 3 Patronatos (PBS, PMD, PSC) revisan y adaptan sus propios documentos institucionales de Misión, Visión y Valores a partir de las generales del Ayuntamiento.

Disponemos de nuestro propio “Manual de Liderazgo” como elemento vertebrador de los principios del líder, sus competencias, sus obligaciones y sus habilidades, que articula y planifica las acciones a desarrollar desde el perfil de líder y, en definitiva nos sirve de punto de partida para aplicar la función de líder en toda su extensión. Como complemento a lo anterior, los principios del liderazgo también se transmiten en los cursos de formación de líderes, dirigidos a directores, jefes y coordinadores, donde se potencian, entre otras, actitudes como la escucha activa, las habilidades de comunicación, accesibilidad, delegación, innovación, trabajo en equipo, etc.

Orientación y despliegue de estrategias. Parte del Equipo Político y se desarrolla a través del Equipo Directivo en forma de objetivos estratégicos y prioridades, que se traducen en actuaciones y proyectos en el PDA y se comunican y despliegan en objetivos y presupuestos a través del GPO y del PPP. La sistemática de reuniones y contactos proporcionan la comunicación e información que mantiene a los empleados comprometidos con las estrategias y las prioridades. Esta sistemática tiene su arranque en los mecanismos de gestión y la implicación de líderes, incluyendo directivos, gerentes, jefes y técnicos, según se explica en **1 b-2 (fig. 1b.1)**. Más información en 2 c y 2 d.

2. Promover los valores y ser modelo de integridad... 3. Estimular el comportamiento ético de los colaboradores...

Existe un **protocolo de transparencia**, que regula el comportamiento ético principalmente de los políticos electos, y una serie de compromisos a publicar, y existe un **Plan de RRHH** con un eje dedicado al comportamiento ético de los empleados municipales (Eje 2 Objetivo 8: *Fomentar e impulsar la ética profesional de los empleados municipales*).

La **sensibilización de los empleados** hacia los valores y comportamientos se consigue a través de un conjunto de actividades y prácticas de liderazgo, por transmisión directa. Comienza desde su acogida y continúa a través del mentoring, la delegación y empowerment, de la comunicación interna y de la gestión por objetivos y seguimiento de resultados, así como del trabajo en equipos para la mejora de los procesos.

Desarrollo de los valores y normas éticas de comportamiento. Los **Valores** de la Institución incluyen *la orientación al ciudadano, la cultura de participación y la colaboración, y la orientación a objetivos y resultados*. La responsabilidad social, la ética y la transparencia son parte de los objetivos, como expresión de los valores, integrados en las líneas estratégicas, los proyectos y las prácticas de actuación.

Comunicación. El reto más importante ha sido la consolidación de la confianza. Nuestro objetivo estos años ha sido el demostrar que seguimos siendo generadores de progreso y crecimiento económico, que el cliente está en el centro de todas nuestras actuaciones, que nuestro modelo de gestión es correcto y sostenible, y que tenemos un impacto positivo en la sociedad. Se han reforzado los canales de comunicación digitales y bidireccionales (redes sociales, WhatsApp, App...) y se está implementando el Plan de Comunicación Interna “EntreTodos” participado con los empleados de la Organización.

Una comunicación externa EFICAZ que persigue: Ayudar a alcanzar los objetivos globales de la organización; colaborar a la accesibilidad y la transparencia del gobierno y de los servicios públicos; participar de manera efectiva con los G.I.; demostrar y exhibir los beneficios del trabajo municipal; asegurar que se entienda lo que hacemos; cambiar el comportamiento y las percepciones de los vecinos hacia conductas cívicas, solidarias, resaltando los valores de la convivencia; lograr que los G.I perciban, en todas las fases de contacto, atención, comprensión, escucha y comprensión, ofreciéndole soluciones para que su experiencia sea positiva. Si percibe una comunicación constante de entendimiento buscando soluciones rápidas y ágiles, generamos confianza y experiencias positivas que recomiendan a otros.

Una comunicación interna EFICAZ que persigue: Impulsar y hacer visible el COMPROMISO PÚBLICO de los empleados del Ayuntamiento de Alcobendas que nos une y es motor de nuestro trabajo diario; conectar; promover una cultura PARTICIPATIVA basada, no sólo en la información, sino en la acción: que genera experiencias, emociones y espíritu de pertenencia, co-creación y coo-petición que ayudan a que seamos más solidarios, eficaces y eficientes; fomenta la gestión del conocimiento; contribuye a fomentar el mejor clima laboral posible.

MISIÓN
Gobernar y gestionar la ciudad prestando servicios de calidad a los ciudadanos contribuyendo a la mejora de la calidad de vida.
VISIÓN
CIUDAD Alcobendas, un modelo de ciudad inteligente, sostenible, innovadora, emprendedora, solidaria y comprometida con la calidad de vida .
AYUNTAMIENTO Un Ayuntamiento abierto, transparente y responsable , comprometido con la excelencia en la gestión, la innovación y la calidad en el servicio al ciudadano
VALORES
- Orientación al Ciudadano - Austeridad, conciencia de costes y transparencia - Participación de los Ciudadanos - Orientación a objetivos y resultados - Cultura de participación, innovación y mejora - Cultura de colaboración y coordinación

Figura 1a.1 Misión, visión, valores

Acogida. Guía de acogida. Desde su incorporación, todos los trabajadores conocen los valores y otras informaciones básicas de la cultura del Ayuntamiento. Además, para facilitar el desempeño, se informa y sensibiliza sobre *recomendaciones para la convivencia en el trabajo, derechos y obligaciones, protección de la salud, posibilidades de desarrollo personal y profesional, canales de comunicación interna*, así como otros aspectos de la dinámica laboral, *como son las ausencias e incidencias, régimen disciplinario, y su lugar y puesto de trabajo*.

Mentoring. A partir del Plan de Acogida, **se facilita un Tutor** a todos los nuevos empleados, y a los empleados que acceden a un nuevo puesto, para dar apoyo en su integración y proponer acciones.

Impulso y consolidación del Liderazgo. Coaching. El “Plan de impulso y consolidación del Liderazgo” destinado a los grupos directivos, se centra en materias relacionadas con el desarrollo de competencias de liderazgo, coordinación, trabajo en equipo, comunicación, delegación, negociación, etc., todas relacionadas con el “perfil de líder” establecido en nuestro **Modelo de Liderazgo**. Hemos iniciado la primera fase de intervención respecto del modelo, con una **primera medición “cuantitativa”** (vía perfil de competencias). La experiencia se ha desarrollado con la medición de las evidencias de conducta asociadas a cada una de las competencias que definen el perfil de líder. En esta primera medición (Directores Generales), la escala se ha aplicado tanto a los líderes (autovaloración) como a sus colaboradores (valoración colaboradores). Conclusiones generales de la evaluación del Liderazgo:

- **Indicador Global del Perfil de Liderazgo** se sitúa en un 77,6 sobre 100. Evidencias de conducta logradas (disponible).
- **Alto nivel de Autoconocimiento.** Equilibrio entre la perspectiva del evaluado (autovaloración: 74,2) y retroalimentación de los colaboradores (78,2).
- **Fortalezas, competencias de mayor desarrollo:** Discreción, Planificación, Aprendizaje, Negociación, Liderazgo, Delegación y Tolerancia al estrés
- Las áreas de oportunidad, **competencias con más bajo nivel de desarrollo** son: Coordinación, Dominio, Calidad y Gestión de personas.

Adicionalmente, se llevó a cabo un **Programa de Coaching para Equipo de Gobierno**, un programa pionero en Europa. Hasta ahora se habían llevado a cabo programas de entrenamiento de este tipo, pero nunca en la administración y con cargos políticos.

Manual de atención. Proporciona guías para las personas que están en contacto directo con el público.

Evaluación y mejora. La evaluación y mejora de la efectividad del liderazgo en cuanto a ser promotor y estimulador del comportamiento ético se mide a través de preguntas específicas del Estudio de Satisfacción Laboral. En 2017, se ha realizado una medición del perfil del líder a través del módulo de PROQUO MGIL, desplegando una herramienta 180°, y también en el registro de conductas asociado a perfil de competencias, ampliamente explicitado en el Diccionario de Competencias.

4. Ser activos e implicarse personalmente en actividades de mejora... 5. Desarrollar una cultura de liderazgo compartido

Compromiso con la calidad y la mejora continua. Participación. La implicación y el impulso de una cultura de innovación y calidad y de acciones e iniciativas, es uno de los factores más caracterizados de los puestos de trabajo directivos. La integración de la gestión de calidad en el sistema de gestión es un hecho consolidado y fue posible gracias a la implicación desde el más alto nivel de responsabilidad, fluyendo a través de los niveles intermedios, es decir, de la acción personal del liderazgo en todo lo relacionado con iniciativas y proyectos de mejora. El primer Plan de Calidad data de 1997, pionero en las AA.PP., cuya consecución se sometió a la aprobación del más alto nivel de liderazgo en la Junta de Gobierno Local. Desde entonces ha evolucionado, capitalizando sobre las experiencias (ref. **2 d-1-4-7**).

Concretamente, y con el objetivo de incrementar la implicación, promover la creatividad de los empleados y utilizar sus aportaciones para desarrollar e implantar proyectos que supongan innovación, se realizan:

- **Presentaciones de proyectos** a responsables políticos y/o Equipos Directivos.
- **Encuentros de Iniciativas de Mejora**, donde se comunican las buenas prácticas. Sesiones de **Comités impulsores de la calidad e innovación**.
- **Jornadas de seguimiento y comunicación** de situación y acciones.
- **Participación directa** en reuniones de equipo de los distintos Dptos. que propician el intercambio de ideas entre directivos y empleados (1).
- **Sesiones formativas** específicas sobre calidad, procesos y modelos de gestión, lideradas por Gerentes o Dtor. de Área, Dtor., Jefe/técnico Calidad.
- **Grupos de Mejora** con equipos, bajo el liderazgo y con implicación activa de directivos, jefes y coordinadores.
- La **implantación**, por parte de los equipos de trabajo, de las acciones establecidas.
- **Comunicación a todos los niveles de la organización:** Ejemplos: Conferencia magistral de Rodrigo Vera, canal YouTube, Intranet, Jornadas internas talento de equipo, Informativo de Calidad PSC.

La **colaboración** dentro de la organización se potencia por:

- La **estructura organizativa** y la **gestión de los procesos**. Todos los dirigidos a un segmento de población dependen de una organización específica (PMD, PBS, PSC).
 - La **creación de estructuras intermedias** (Comités, comisiones, consejos, etc.)
 - La participación de los empleados en la gestión de las **iniciativas o proyectos transversales** que afectan a varias áreas (1).
- (1) Con el Proyecto “EntreTodos” (Plan de Comunicación Interna, 406 participantes, dependiente de Comunicación) y la elaboración del Plan Estratégico de Recursos Humanos (dependiente de RR.HH.), se inició la experiencia de aplicar técnicas de Participación Ciudadana con empleados y, en ambos casos, se celebraron Talleres de Participación Directa de los mismos para la elaboración, redacción y validación de dichos proyectos.

Como complemento a lo anterior lo anterior, la cultura de liderazgo compartido se promueve desde el principio y en la operativa:

Sensibilización e implicación. Comienza en la acogida y continúa con la formación, delegación, objetivos y seguimiento de resultados. La comunicación y el trabajo en equipo sustentan la implicación.

Asunción de responsabilidades. La función liderazgo se despliega en funciones: responsabilidad de RR.HH, la Programación Anual que incluye responsabilidades a todos los niveles jerárquicos, la figura de **Responsable de Programa** y la capacidad de delegación.

Modelo de Liderazgo. El desarrollo e implantación del Modelo de liderazgo fue un proyecto de mejora tras una autoevaluación EFQM, llevado a cabo por el Grupo Directivo de Mejora 1. Para ello, se realizó un cuestionario de **Liderazgo situacional** y un ejercicio **DAFO**, en que se definieron **10 factores** relacionados con la figura del Líder y se priorizaron **4 atributos** como dimensiones críticas del liderazgo, identificando proyectos de mejora en relación con cada uno de éstos. Como consecuencia de la implantación del Modelo, se desplegó el “Plan de Impulso y Consolidación del Liderazgo” teniendo como referencia el “Programa de Acompañamiento de Líderes”. El Plan y su programa de referencia fueron el resultado de una aproximación exhaustiva a la misión del líder.

Se realizó una labor de asesoramiento, intervención y desarrollo de las áreas de mejora del líder derivadas del autoanálisis del despliegue de su Liderazgo en su área de actividad, elaborando una propuesta personal de mejora. Cada equipo directivo de **cada Dirección/Servicio elaboró un plan de mejora** consensuado con el Área de RR.HH., que se materializó en un plan de acción individual y grupal. En el individual se desarrollaron las áreas de mejora individuales de cada uno de los directores participantes y en la grupal se realizaron **tres talleres de entrenamiento**: 1: *Motivación*, 2: *Resolución de Conflictos* y 3: *Gestión de los tiempos en los equipos*. Este supuso el primer paso hacia la medición cualitativa del perfil del Líder, del que se aportaron resultados globales en el punto 2, apartado “Coaching”.

Liderazgo de la ciudad. El Ayuntamiento lo asume difundiendo los valores y principios de su administración en su comunicación pública y en la interacción con los Grupos de Interés externos, en el impulso de proyectos, valores sociales y acciones en RSC, y liderando en la promoción de la calidad y la transparencia como valores esenciales de su gobierno y administración (subcriterio **2 d-3-5**, y fig. 2d.3).

6. Ser accesibles, prestando oídos al personal de la organización y dando respuestas

Accesibilidad. La accesibilidad de los líderes en el Ayuntamiento de Alcobendas es parte de su cultura de comunicación, transparencia y apoyo a las personas en todo lo que necesiten. La política de puerta abierta facilita la comunicación entre directivos/jefes con sus empleados. No existe ningún tipo de barreras al respecto. La cultura de coordinación y trabajo en equipo refuerza la colaboración y elimina barreras. Ejemplo: Reunión trimestral de coordinación del Alcalde con los equipos directivos.

Se ha realizado una evaluación a través de un módulo de PROCUO. “*Modelo de Gestión de Impulso al Liderazgo*”. Los líderes son evaluados por las personas a su cargo.

Sistemática de contacto. Aparte de la atención que se dispensa y personaliza en cada caso, existen mecanismos de contacto como parte de la gestión e implicación conjunta de líderes y empleados, que proporcionan espacios de diálogo continuos, que se describen en **1 b-2**.

Esto se hace extensivo, a través de los mecanismos establecidos, a los grupos de interés externos (ciudadanos, colaboradores, representantes sociales, etc.). Se trata de un “**Gobierno abierto**” que aplica efectivamente los principios de transparencia, ética, participación, colaboración y responsabilidad pública. Más información en subcriterio **1 c-1**.

Evaluación y mejora (1 a)

Evaluación. La evaluación de la efectividad del **liderazgo orientado a misión, valores y comportamientos**, se realiza a través de indicadores internos y externos. Los **internos** se centran en la percepción: *estudio de satisfacción laboral*, con preguntas que tienen que ver con la comunicación interna, las dinámicas participativas y los niveles de comprensión y asunción de los principios orientativos y culturales (M. V. V), y otros como apoyo psicológico o riesgos psicosociales. La eficacia en cuanto a la comunicación y asunción de las estrategias, planes y objetivos, se evalúa a través del **seguimiento en el cumplimiento de objetivos** (PDA y GPO) (2 c, 2 d). Los **externos** se basan en los índices de satisfacción de los clientes/ciudadanos en lo relativo a trato personal y ética en la prestación de los servicios.

Los **resultados** incluidos en los Criterios 6, 7 y 8 muestran la efectividad de las actuaciones, tendencias positivas o niveles altos y sostenidos, y comparaciones favorables. A esto añadimos las **Autoevaluaciones del nivel de Excelencia**, que implican a los directores - componentes del Equipo Evaluador-, jefes y coordinadores, con una participación muy amplia.

Ejemplos de actuaciones y mejoras: Revisiones de Misión, Visión y Valores; Visión: desplegada en dos vertientes: Ciudad y Ayuntamiento (único ayuntamiento que lo hace), Plan y Guía de acogida, promoción y mantenimiento continuo de alta participación activa, desarrollo del Modelo de Liderazgo, Gestión del Cambio y Sistema de Innovación.

1 b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados y su seguimiento

1. Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión... 7. Adecuar el sistema de gestión de la organización evaluando...

Sistema de gestión. La Organización tiene implantado un **Sistema de Gestión de Procesos** que, en su primera etapa (hace casi dos décadas), se desarrolló bajo el liderazgo de un grupo de directores, con la participación activa de los empleados y el apoyo técnico de los departamentos de Calidad y Organización. Desde la elaboración del primer mapa de procesos en 2001, el sistema ha estado sometido a permanente desarrollo y evolución, estando muy consolidado desde 2009. En el subcriterio **5 a** se describe lo más relevante del sistema de gestión, que responde a las necesidades de apoyo estratégico y operativo para asegurar el cumplimiento de la misión y la implantación de todos los proyectos derivados del plan estratégico. En particular, se indican los procesos orientados a la producción de servicios prestados mediante gestión directa por el propio Ayuntamiento y los Patronatos, que se recogen en cuatro macro-procesos operativos. Los servicios prestados a través de Empresas Municipales, consideradas proveedoras, se llevan a cabo mediante convenios reguladores, y los prestados mediante gestión indirecta de acuerdo con la *Ley de Contratos de AA.PP.* y el macro-proceso *Gestión de las Alianzas y Proveedores*.

Los conjuntos de actividades que conforman la cadena de valor se recogen y gestionan en los procesos de cada servicio, en secuencias que discurren desde las actividades de contacto y atención al ciudadano, hasta la medida de su satisfacción y de los parámetros clave de la calidad del servicio. Las infraestructuras utilizadas para la prestación de los servicios son muy variadas: desde las oficinas y locales de atención, hasta los específicos, propios de servicios especializados (Salud, Educación, Deportes, Ocio, Cultura, Seguridad, etc.). A esto añadimos las tecnologías que permiten a los ciudadanos el acceso a la información y facilitan los trámites electrónicos.

El **Mapa de procesos** (fig. 5a.1) indica el posicionamiento relativo de procesos y sus relaciones a alto nivel y el *Inventario de los procesos* (fig. 5a.2), proporciona detalles de los procesos que contienen los macros. También están desarrollados los sistemas de gestión de procesos propios de los Patronatos, orientados a sus actividades y servicios. Este sistema, conjuntamente con las herramientas de gestión implantadas, es la base de la elaboración, despliegue y seguimiento de los objetivos, planes y proyectos que provienen de las estrategias en cada ciclo, según se desarrolla en los subcriterios **2 c** y **2 d**.

Evaluar resultados y adecuar el sistema. El sistema actual es el producto de un continuo perfeccionamiento e incorporación de herramientas como el PDA, GPO y PPP, para adecuarlo a las necesidades de gestión siguientes:

- **Gestión, implicación, control.** (Fig. 1b.1). La gestión de calidad es transversal. Los resultados clave se revisan en el ciclo programación-presupuesto.
- **Seguimiento de proyectos PDA.** Informes semestrales con 5 criterios, rango 0-100%, datos cumplimiento en cada delegación y globales.
- **Seguimiento de programas y de presupuesto anual.** Cada director tiene acceso on-line para conocer el grado de ejecución.

2. Establecer una estructura organizativa flexible para desarrollar la estrategia de un modo eficiente y eficaz, adaptándola...

Modelo institucional. El modelo y estructura de la organización se ha ido adecuando para apoyar la implantación efectiva de la estrategia. Por ejemplo, las funciones prestadas desde el Ayuntamiento están diferenciadas de los servicios directos a usuarios, prestados desde los Patronatos. Las empresas públicas completan el desarrollo del modelo, consecuencia directa de un proceso de división, que permitió desarrollar los servicios municipales con un enfoque de procesos orientados al ciudadano.

El modelo institucional **se revisa y actualiza** en cada legislatura. Las novedades organizativas en la última legislatura vinieron acompañadas de la implantación del sistema organizativo que supuso el acogimiento al **Reglamento de Grandes Ciudades**.

Decisión por la Gran Ciudad. Salvo para las capitales de provincias, en que es obligatoria, la solicitud de adhesión a la Ley de Grandes Ciudades **es voluntaria y optativa** para las localidades de más de cien mil personas. El Equipo de Gobierno optó por ello, ya que significaba optar por **mecanismos y herramientas más ágiles para el gobierno de la ciudad**. Por ese motivo, se llevaron a cabo las revisiones reglamentarias que permiten una remodelación de los procesos para actuar como Gran Ciudad. Un ejemplo significativo: la obligatoriedad de implantar mecanismos de participación ciudadana, lo que ha significado, entre otras cosas, *la elaboración y aprobación del ROGA, del Reglamento de Funcionamiento del Pleno, una Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones, un Reglamento de Participación Ciudadana, así como el Reglamento de funcionamiento de la Juntas Municipales de Distrito, nuevo Plano, etc.*

Desarrollo de capacidades. La flexibilidad y adecuación de la estructura a las necesidades de las estrategias, en función de los nuevos retos y necesidades, depende en gran medida del desarrollo de las capacidades de la misma. Esto reside en varios factores: **1) las personas**, propias y colaboradores externos y **2) los recursos, tecnologías y conocimiento**, que se explican en **4 b, 4 c, 4 d y 4 e**.

Las personas son el **factor diferenciador** más importante. El conjunto de procesos, programas y actuaciones se desarrolla en el Criterio 3: *Gestión por competencias, Valoración de puestos de trabajo, Estudio de Equidad salarial, Planes de formación, Censo de cualificación, acogida, Programas de coaching y formación al Equipo de Gobierno, directivos y jefes*. A lo anterior se añade la participación en actividades externas para el intercambio y adquisición de nuevos conocimientos.

Mecanismos de gestión. Los mecanismos de gestión sistematizados en el Ayuntamiento aseguran los procesos de decisión, seguimiento, e impulso necesarios para llevar a cabo la gestión de la Institución municipal, así como la implicación activa de los líderes que llevan esta sistemática a la operativa del día a día. La implicación de los líderes y la sistematización de dichos mecanismos se sintetizan en la **fig. 1b.1**.

IMPLICACIÓN DE LOS LÍDERES EN LOS MECANISMOS DE GESTION			
NIVEL DE DECISIÓN	MISIÓN	FRECUENCIA	ACCIONES
Alcalde	Presidencia de la Corporación. Dirección del gobierno y la admón. municipal. Representación Institucional. Formulación y decisiones de políticas públicas.	Inicio de legislatura Permanente	Determinación de estructura/organización de Áreas de gobierno. Aprobación directrices generales de la acción de gobierno. Priorización de políticas públicas Interpretar necesidades y expectativas ciudadanas
Junta de Gobierno Local	Colabora con el Alcalde en la dirección política. Ejerce funciones ejecutivas y administrativas.	Semanal/ Extraordinaria	Asesoramiento. Colaboración. Toma de Decisiones. Aprobación de Proyectos.
Equipo de Gobierno (Concejales)	Desarrollo de políticas públicas sectoriales. Dirigir servicios municipales.	Permanente Semanal	Toma de decisiones políticas en su Delegación. Aprobación y Priorización de Actuaciones PDA. Interpretar necesidades y expectativas ciudadanas Coordinación con otras Concejalías
Despachos Concejales Área /Director o Gerente	Seguimiento y control de las políticas por Área/Dirección o Gerencia.	Según programación	Priorización de acciones GPO y PPP Resolución de incidencias e imprevistos. Seguimiento programación anual y nuevas propuestas
Coordinación Ejecutiva	Coordinación Ejecutiva	Mensual y Trimestral	Coordinación en Áreas: Desarrollo Urbano, Calidad en la Gestión e Interior; Innovación y Comunicación con ciudadano; Familia y protección social; Economía, RRHH, Nuevas Oportunidades. Coordinación en Patronatos, Distritos, Empresas Municipales y Fundación Ciudad de Alcobendas.
Comités Impulsores de la Calidad, Directores, Gerentes, Jefes y Técnicos	Impulso y seguimiento de las acciones específicas de calidad.	Según Comité	Implantación de herramientas de calidad Evaluación de acciones y herramientas de calidad Difusión de Misión Visión y Valores Propuesta de acciones, novedades correctivas Seguimiento Plan Estratégico Seguimiento acciones del Plan Calidad

Figura 1b.1 Implicación de los líderes en los mecanismos de gestión. Fuentes: Reglamento Orgánico del Gobierno y Administración del Ayuntamiento de Alcobendas y Ley 7/1985, de 2 de abril, de Bases de Régimen Local, en su redacción dada por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local

Satisfacción y confianza de los G.I. El modelo de liderazgo compartido descrito en **1 a**, la transparencia, la delegación, que se articulan a través de los mecanismos de gestión descritos, desarrollan un clima de confianza y colaboración en los empleados. Por otra parte, las estrategias muestran un ayuntamiento orientado a la calidad de vida de sus ciudadanos y a la responsabilidad social. Esto, unido a la transparencia, a la participación ciudadana y a una gestión ágil (tiempos de respuesta, pago a proveedores, etc.), genera un alto nivel de satisfacción y confianza en los G.I. externos. Se aprovechan todas las oportunidades para adelantarse a las exigencias en cuanto a los servicios prestados y los estándares de otras instituciones similares. Muchos servicios exceden a los obligatorios (**fig. 1.5**, Presentación).

3. Determinar prioridades y asignar recursos para el logro de los objetivos... 4. Establecer y gestionar indicadores clave...

Prioridades. Las prioridades estratégicas vienen marcadas por las líneas de actuación del **Plan Estratégico "Diseña Alcobendas 2020"**, (visión a largo plazo). Las prioridades a corto plazo se establecen como parte de la programación anual del GPO (Gestión por Objetivos) y los recursos vienen respaldados por los presupuestos asociados al PPP (Presupuesto por Programas). El GPO y el PPP son herramientas de gestión alineadas porque parten del PDA (Plan Director de Actuaciones, con un ámbito de 4 años).

Objetivos y resultados. Comparaciones. El GPO integra los objetivos operacionales que explicitan las prioridades anuales, así como los programas, acciones e inversiones. Incluye todas las actuaciones de los servicios y contempla todos los G.I. Cada objetivo lleva asociados uno o más indicadores.

El sistema de formulación y seguimiento de sus objetivos, estrategias y actuaciones incluye la recogida y análisis de los resultados, y el grado de cumplimiento de los objetivos a todos los niveles. Los indicadores y herramientas de control proporcionan visibilidad a tres plazos: **Operativo** (GPO y PPP), **Medio**: Informes del PDA y **Largo**: Informes de seguimiento Plan Estratégico.

Como parte de este proceso, se realizan comparaciones de resultados clave para los ciudadanos y para el propio Ayuntamiento, con otras organizaciones y muy especialmente con otras ciudades de reconocido prestigio, para determinar el nivel de calidad de vida en Alcobendas (ver comparaciones Urban Audit en 6 a) y también en varios ámbitos relativos a las decisiones y actuaciones del Ayuntamiento, por ejemplo en materia fiscal, indicadores presupuestarios, macroeconómicos, empleo, etc. (Criterio 9).

5. Analizar los impactos de sus decisiones, basadas en un sistema de información fiable/transparente que benefician a los G.I.

Los procesos de decisión del Ayuntamiento que dan lugar a las estrategias y las actuaciones, parten de una información que contempla los aspectos que más valoran los grupos de interés clave. En el subcriterio 2 a-6 se explica cómo se estableció el **Plan Estratégico “Diseña Alcobendas 2020”** y los mecanismos de participación ciudadana y participación interna que dieron lugar al mismo. La clasificación y segmentación de los grupos de interés se han actualizado en la última legislatura. Además, se ha elaborado un procedimiento para la gestión de los grupos de interés en todos los servicios que tienen implantado un sistema de gestión de la calidad ISO 9001.

6. Identificar, comprender y desarrollar las ventajas competitivas de la organización

Los servicios públicos básicos los proporciona necesariamente el Ayuntamiento y dos Patronatos (PSC y PBS). Para el resto de los servicios, proporcionados por los Patronatos y las Empresas Públicas, los posibles competidores son empresas de los sectores Educación, Cultura, Deportes, etc. En el subcriterio 2 a-4 se habla de los factores que hacen al Ayuntamiento competitivo, principalmente por sus conocimientos, competencias, tecnologías, procesos e instalaciones, y se ponen ejemplos de comparación competitiva, favorables al Ayto. En los Criterios 4 y 5 y en los resultados, se evidencia la inversión e innovación continua como constantes de excelencia y competitividad.

8. Implicar a los grupos de interés, según las necesidades detectadas para conseguir resultados satisfactorios

En el desarrollo, implantación, utilización y mejora continua del Sistema de gestión están implicados todos los G.I. En el apartado 1 b.1 se ha explicado la implicación directa de los empleados, desde las primeras etapas de su diseño y como principales usuarios del mismo.

Identificación de los GI y coordinación interna y externa. Para prevenir las dificultades derivadas de interfaces internas y externas, se utilizan metodologías de gestión de procesos que contemplan específicamente la identificación de los G.I. implicados. En la ficha de cada macroproceso se detallan los proveedores, entradas, clientes, salidas y los G.I.

En los procesos que por sus características necesitan garantizar condiciones de entrega proveedor/cliente, se refuerza la sistemática con la creación de **comisiones o grupos de trabajo** para establecer las relaciones y actividades, y para la validación de las condiciones y sometimiento a controles de calidad. Así mismo, con objeto de potenciar la visión transversal y mejorar la coordinación en las interfaces de proceso, los proyectos se planifican y desarrollan con la participación de todos los colectivos implicados, sean internos o externos. Algunos ejemplos: 1) *Proceso de planificación estratégica* (“Diseña Alcobendas 2020”): participación activa de los ciudadanos, 2) *Proceso de “Solicitud, Tramitación y Concesión de Licencias Municipales”*: innovación a proceso de licencia única favoreciendo la reducción de trámites, costes y plazos de resolución, con posibilidad de consulta directa de los interesados; muy amplia participación, 3) *Iniciativas transversales*: se constituyen comisiones y mesas de coordinación y protocolos de actuación, y si los procesos exceden las fronteras internas, se implica a los partners externos, sean proveedores, instituciones o representantes sociales. En cada caso, se establecen indicadores y se analizan resultados del proceso, producto o servicio de que se trate. Más información sobre implicación de G.I. externos en el siguiente apartado 1 c.

Evaluación y mejora (1 b)

Evaluación. Las políticas, estrategias y actuaciones relativas al **liderazgo orientado a los sistemas de gestión**, se evalúan a través de indicadores en dos vertientes: 1) eficiencia interna, gestión de los procesos (por ejemplo: procesos y resultados económicos y financieros, compras, contratación, seguimiento de resultados de cumplimiento del PDA, proyectos y estrategias, rendimiento de las tecnologías, etc.) y 2) los que afectan a los servicios con indicadores de: *calidad, tiempos, quejas y felicitaciones, costes, volúmenes de servicios, movilidad, seguridad ciudadana, etc.*, y los niveles de percepción externa a través de encuestas sobre: *calidad de servicios, sobre la ciudad, necesidades educativas, movilidad, seguridad ciudadana, reciclaje de residuos, etc.* Los **resultados** incluidos sobre todo en los Criterios 6 y 9 muestran la efectividad de las actuaciones, tendencias positivas o niveles altos y sostenidos y sobre todo comparaciones muy favorables.

Ejemplos de actuaciones y mejoras. Unidad de tramitación para ayudas sociales: Desde la puesta en marcha de este servicio se ha incrementado el número de ayudas gestionadas pasando de las 3.844 a las 6.409 en 2017. **Plataforma de intermediación de datos entre AA.PP. en Servicios Sociales:** consulta de datos de los ciudadanos, para evitar que tengan que aportar documentación. Hemos sido el municipio que más ha utilizado este sistema en la CM y el segundo de España. En el 2017 se han realizado 12.248 consultas.

Otros: Revisión del Protocolo de Transparencia y Buen Gobierno, Inscripciones on line para campamentos y colonias de juventud, Reuniones proyecto EDUSI, HUB Alcobendas.

1 c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.

1. Identificar e involucrarse con los diversos grupos de interés externos y desarrollar enfoques para comprender, anticipar...

Grupos de Interés externos: Los G.I., su segmentación y los mecanismos de relación para captar sus necesidades y expectativas se sintetizan en la fig. 2a.5 (subcriterio 2 a-5).

Estudios sobre necesidades y demandas. Se analizan todas las demandas de los ciudadanos y de los colectivos vitales por su representatividad e influencia en el desarrollo local. Se promueven ajustes de la oferta de servicios, instalaciones y procedimientos.

Implicación externa. La totalidad de políticos y directivos se implican con ciudadanos, partners y otros G.I. externos, a través de reuniones y establecimiento de convenios, y se potencian las alianzas clave de la acción municipal (ver subcriterio 1 c-4 y 6).

Participación ciudadana y de otros grupos de interés externos

El Ayuntamiento busca permanentemente la colaboración e interacción entre la iniciativa pública, la privada y la social, atendiendo a un modelo de relación con los *ciudadanos, asociaciones y empresas*.

1. Participación ciudadana. Principales protocolos y mecanismos

- Reglamento de Participación Ciudadana de Alcobendas (RPCA).

Elaborado con participación de los vecinos. Supone una nueva estructura de la participación y forma de relación entre institución y vecino, logrando la transversalidad en toda la institución. Se articula en tres ámbitos/ejes: *territorial, sectorial y estratégico*, y potencia el uso de NN.TT. de la Información como canal de participación. (figs.1c.1 y 2).

- Decálogo de la Participación Ciudadana en Alcobendas (fig.1c.3).

Elaborado con los principios y valores del RPCA.

La estructura está descentralizada en *distritos ciudad* y el *Distrito empresarial*, dando así respuesta al G.I empresas e impulsando su participación. El Reglamento de la *Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones* asegura la defensa de los derechos de los vecinos.

El diseño de los planes estratégicos se basa en la participación ciudadana y de los usuarios de los servicios.

- Participación de los grupos de interés a través de las Redes Sociales.

Creciente uso de Redes Sociales como forma de promover la participación de los Grupos de Interés externos en la gestión de cada área, con el añadido (y atractivo) de poder segmentarlos en función de sus intereses.

- Servicios de Atención. Servicio de Atención Ciudadana (SAC) en el Ayuntamiento, y atención en las Oficinas de Distrito.



Fig. 1c.1 Estructura de la participación ciudadana

PROYECTOS DE PARTICIPACIÓN		
A) PARTICIPACIÓN ESTRATÉGICA	Actuaciones y espacios de participación que tienen como referencia al conjunto de la ciudad, ya que el ámbito de aplicación afecta a todo el municipio	- Adaptación del Reglamento de Participación Ciudadana - Consejo Social de la Ciudad - Diseño de Procesos de Participación Ciudadana "EntreTodos" - Proyecto de Comunicación en Redes Sociales del Ayuntamiento #IluminaAlcobendas: Elige y Diseña - Mesa Técnica de la Participación Ciudadana - Actualización Plan de Mejora de la calidad del aire - Tú eres la noche de Imagina - Plataforma virtual de Participación Ciudadana - Proceso de Participación Ciudadana en el diseño del Protocolo de transparencia
B) PARTICIPACIÓN SECTORIAL	Actuaciones y órganos de participación en función de sectores concretos de población o áreas de actuación municipal, ofreciendo espacios de reflexión sobre las políticas y actuaciones que se realicen en los mismos	- Comisiones y plenarios Sectoriales - Convocatoria Subvenciones Ámbito Participación Ciudadana - Coordinación Equipo Técnico de Asociaciones - Feria de Asociaciones del Municipio de Alcobendas - Foro de Comercio - Guía Virtual de Asociaciones - Pacto Social por el Fin de la Violencia contra las Mujeres - Portal de Participación Ciudadana y Asociaciones. Formación. - Proceso de Consulta sobre el Protocolo de actuación en episodios de alta contaminación - Registro Municipal de Asociaciones - Servicio Integral para Asociaciones y Participación - Subvenciones para asociaciones del ámbito de participación ciudadana que desarrollen actividades de participación en fiestas de Distrito - We Europe
C) PARTICIPACIÓN TERRITORIAL	Actuaciones y espacios de participación que tienen como referencia la promoción de la participación ciudadana en los Distritos del municipio	- Asambleas de Distrito-Encuentros con el Alcalde - Coordinadoras de Distrito - Consulta zona de perros en libertad calle Fuego - Reuniones informativas política fiscal municipal

Fig. 1c.2 Proyectos de participación

DECÁLOGO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN ALCOBENDAS: PRINCIPIOS Y VALORES.
1. Ser accesible, plural, representativa, activa y abierta, facilitando la igualdad de oportunidades e integración de todos los sectores de la población. 2. Ser sencilla, clara y ágil en la tramitación y desarrollo del proceso. 3. Garantizar como derecho reconocido una participación real y transparente, basada en el consenso entre los diferentes colectivos. 4. Garantizar el compromiso y la responsabilidad del gobierno municipal y la oposición, con las decisiones tomadas y consensuadas. 5. Contar con recursos suficientes, humanos, económicos, técnicos y formativos para asegurar una participación efectiva. 6. Garantizar una participación factible, constructiva y de calidad. 7. Aplicar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) como canal de participación. 8. Asegurar comunicación recíproca, bidireccional y retroalimentada entre Ayuntamiento y la ciudad, con una difusión e información periódica, veraz y permanente 9. Fomentar la capacidad ciudadana de discusión sobre cuestiones concretas de la gestión municipal, incluyendo las decisiones sobre cuestiones presupuestarias. 10. Tener continuidad en el tiempo y disponer de los mecanismos necesarios para adaptarlo a la realidad de la ciudad.

Fig. 1c.3 Decálogo de la participación ciudadana en Alcobendas

2. Participación de otros grupos de interés.

Se fundamenta en acuerdos establecidos en función de las necesidades mutuas con: *empresas tecnológicas, universidades, instituciones comunitarias, estatales, entidades y agentes de la ciudad, ONG's, iniciativas de vertiente social, etc.* (subcriterio 4 e, Criterio 8).

Fundación Ciudad de Alcobendas: Constituida en 2005 a iniciativa del Ayuntamiento. Amplía los espacios de participación y colaboración en iniciativas culturales de carácter social y proyectos.

Buena Práctica: ALCOBENDAS PARTICIPA

Los mecanismos, programas y actividades orientadas a incorporar a los grupos de interés externos en los procesos y toma de decisiones de la política municipal, se consideran una Buena Práctica del Ayuntamiento.

(Asociada al Concepto Fundamental del Modelo Iberoamericano de Excelencia "Añadir valor a los clientes/ciudadanos")

2. Divulgar y compartir la cultura de calidad y excelencia... 3. Tratar de que la organización obtenga reconocimiento público...

El compromiso con la calidad, excelencia y evaluación es una seña de identidad del Ayuntamiento. Alcobendas se proyecta al exterior con identidad propia y sólidamente asociada a valores tan importantes como la calidad, la transparencia, la innovación, el liderazgo y las oportunidades. Participa activamente en foros, encuentros y convenciones internacionales (fig. 1c.4). El Ayuntamiento de Alcobendas actuó como **Embajador de la Excelencia Europea** en el año 2015, promoviendo los valores de la Excelencia Europea asociados a la Marca España. Es de especial relevancia porque supone poner en valor la estrategia de internacionalización de nuestra ciudad y refuerza el liderazgo de Alcobendas como Administración Pública de referencia a nivel nacional e internacional. El **reconocimiento público** es evidente. Referencias: Presentación, **Fig. 1.4 Premios, Reconocimientos y Certificaciones**, Criterio 2, **Fig. 2c.1 Autoevaluaciones y reconocimientos a la excelencia**.

Reconocimientos desde el Gobierno Municipal. Por su parte, el Gobierno Municipal reconoce con premios a entidades, asociaciones, empresas, partners y personas por su colaboración en el desarrollo de la ciudad o en temas sociales en todos los ámbitos: *Ámbito deportivo, Familia y Bienestar Social, Cultura y Educación*. En el ámbito empresarial, realiza actuaciones orientadas a entidades socialmente responsables, por ejemplo, los “Premios Empresariales Ciudad de Alcobendas” y “Premios Alcobendas Concilia” a las pequeñas y medianas empresas que fomentan la conciliación laboral y personal y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

EJEMPLOS DE FUENTES EXTERNAS DE PARTICIPACIÓN, APRENDIZAJE Y APORTACIÓN	
ÁMBITO	REDES, FOROS, COMISIONES
Servicios socio-culturales	Teatro Auditorio: Red Española de Teatros y Auditorios públicos. Comisiones de trabajo; Red de Teatros de la Comunidad de Madrid; Red Nacional de Teatros. Mediatecas: Red de Bibliotecas Públicas y Eurobibliotecas de la CM, Catálogo Único de la Comunidad de Madrid. Centro de Arte: ITINER (Red expositiva de la Comunidad de Madrid). Escuela de Música y Danza: Asociaciones EMD CM y Estado. European Music School Union. Políticas de Juventud: Red Joven Norte de la CM (4 municipios). Educación: Red de Ciudades Educativas, Universidad Popular Miguel Delibes: Instituto Cervantes.
Participación Ciudadana	Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana. Observatorio Internacional para la democracia participativa. 500 socios en Europa, América del Sur y Central, África y Asia. FEMP “Modernización Participación Ciudadana y Calidad”. Red Kaleidos (14 municipios).
Empleo y Desarrollo Económico	Intercambio con municipios, en trámite de estar en la Red Municipal de Agencias de Colocación REMAC. Observatorio de Empleo: Comparación con la CM (Firmado 01/12/2017 Convenio de colaboración entre la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda y el Ayuntamiento de Alcobendas para potenciar la coordinación y cooperación en el ámbito del empleo, la formación y el emprendimiento) y la nacional. Pacto Local por el Empleo. A la espera de revisar el trabajo con Ayto. de Madrid y Alcorcón. Políticas activas de empleo
Deporte	Círculo de gestores de Madrid; Intercambio y Benchmarking. Deporte y medicina deportiva; Comparaciones con Instituciones públicas y privadas (servicios, precios, actividades ofertadas, horarios, funcionamiento)
Servicios Sociales	Consejo Local de atención a la infancia y adolescencia, Comisión de apoyo familiar (CAF); Mesa local de absentismo; Mesa de coordinación de trabajadores sociales de distintas instituciones y organismo que trabajan en el municipio; Mesa local de atención a Refugiados
Promoción de la Igualdad	Red de Puntos municipales del Observatorio Regional de Violencia de Género de la Comunidad de Madrid Red de Municipios de Acogida de Refugiados de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) Red Nacional de Bibliotecas y Documentación de Mujeres Red Europea Programa SHARE
Mayores	Adhesión como miembro de la Red de Ciudades Amigables para las personas mayores.
Servicio de Salud	Mesa Salud Escolar con otros Aytos.; Red Municipal de Salud: 110 Aytos. de la CM; Red de Laboratorios de Salud Pública de la CM. Red Labs. de Seguridad Alimentaria; Inter-Comparaciones europeas; Red Palinocam de la CM; Red de Ciudades Thao: 110 ciudades españolas (finaliza en 2015)
Infancia y Juventud	Red Local a favor de los Derechos Infancia y adolescencia (RIA) Red de Ciudad amiga de la Infancia UNICEF. Se comparte conocimiento con 30 ciudades europeas; Red Madrileña de Municipios por la familia; Red de Escuelas Infantiles de la CM
Apoyo a Asociaciones	Red de PIV (Punto de Información del Voluntariado) dentro de la CM
Consumo	Comité certificación productos agroalimentarios. Bureau Veritas
Igualdad de oportunidades	Red Nacional de Bibliotecas y Documentación de Mujeres; Red de Puntos Municipales del Observatorio Regional de Violencia de Género; Red Europea Programa SHARE
Medio Ambiente y sostenibilidad	Red Española de Ciudades por el Clima; Relaciones con Ayuntamientos para comparación de métodos y técnicas en Medio Ambiente en Parques y Jardines, Gestión de Residuos y Sostenibilidad y Agenda 21, etc.; Asoc. Española de Parques y Jardines; Mancomunidad municipios del Noroeste. 77 Ayuntamientos. Gestión de residuos; ECOEMBES. Ayuntamientos de España. Fomento del Reciclaje; Red de Ciudades por la bicicleta, (España). Uso urbano de la bicicleta; Red de Ciudades por la Sostenibilidad; Observatorio de Sostenibilidad: en Indicadores económicos y Medio Ambiente
Calidad e Innovación	Comité de Innovación AEC; Grupo de trabajo AEN/CTN 66/SC 1/GT 9: Auspiciado por AENOR; Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI); Comité de Administraciones Públicas de la AEC; CTN-AENOR de Ciudades Inteligentes; Comisión de la Información y Nuevas Tecnologías; Foros y comités Club Excelencia en Gestión, AEC y EFQM; Miembro asociado a FUNDIBQ, FMM proyecto Municipios Inteligentes, Grupo Técnico de la Comisión de Sociedad de la Información y Tecnologías de la FEMP.
Administración Municipal	FMM “Comisión de Sociedad de la Información” Actividades/intercambios ámbito internacional

Figura 1c.4 Fuentes externas de participación, aprendizaje, transmisión de imagen e intercambio de experiencias.

4. Identificar las alianzas clave teniendo en cuenta las necesidades de la organización... 6. Establecer y mantener relaciones de asociación y de alianza con los grupos de interés relevantes...

Identificar los proveedores y las alianzas clave. La amplia variedad de servicios que proporciona el Ayuntamiento requiere contar con proveedores y partners con muchas competencias específicas y productos y servicios, que complementan tanto su capacidad, como los conocimientos y visión de futuro. La selección se realiza desde cada área, atendiendo a las necesidades estratégicas y los proyectos PDA, en cuanto a los recursos, conocimientos y competencias para su implantación. Busca establecer relaciones de colaboración, aprovechando complementariedad y las sinergias derivadas del trabajo conjunto. Los líderes están directamente implicados en el desarrollo, formalización y mantenimiento de los acuerdos de colaboraciones. Los perfiles y especialidades de los proveedores y partners son tan variados como lo son los servicios del Ayuntamiento: desde proveedores para trabajos en la *vía pública, limpieza, parques y jardines*, hasta *profesionales en deporte, educación, etc.* En cada caso, como técnicos especialistas, aportan conocimientos y experiencia, además de una visión sobre las tecnologías, técnicas e innovaciones en su terreno, que complementan los conocimientos y la visión del Ayuntamiento. Esto se potencia aun más con los partners institucionales y con las redes de colaboración en que participan líderes y empleados del Ayuntamiento.

Participación. Redes de intercambio de experiencias. Los líderes y empleados del Ayuntamiento mantienen una amplia y activa participación en redes a través de los mencionados foros, asociaciones, grupos de trabajo externos, comisiones de expertos, etc. destinados a la participación, el aprendizaje mutuo, a fomentar la cultura de excelencia y aportar conocimientos y experiencia, y que también contribuyen a apoyar y ayudar a nuestra aspiración a ser referentes en excelencia. La **fig. 1c.4**, muestra ejemplos.

La **efectividad de estos acuerdos se revisa** con carácter general en las Direcciones y en el Equipo de Gobierno sistemáticamente. Los mecanismos específicos se desarrollan en distintos apartados de procesos facilitadores (subcriterio **4 e** y Criterio 5).

En el subcriterio 4 e se desarrolla más ampliamente sobre la gestión de proveedores y alianzas, incluyendo su evaluación y revisión (**fig. 4e.2**).

Participación ciudadana y empresarial. La participación de los ciudadanos y de sus representantes a través de asociaciones proporciona información y sugerencias que el Ayuntamiento tiene muy en cuenta, sobre aspectos de la ciudad a destacar en las estrategias, planes y programas, desde lo relativo a calidad de vida, hasta los condicionantes y facilidades para establecerse como empresa. Estos aspectos se desarrollan ampliamente en los subcriterios **2 a-5** y **2 a-6**.

5. Asegurar la transparencia en la rendición de cuentas a los grupos de interés y a la sociedad con el fin de fomentar y...

Alcobendas, atractiva y transparente

Transparencia. Alcobendas está considerado entre los ayuntamientos más transparentes de España. Mantiene canales abiertos con información y documentación que hace pública, así como una sistemática de rendición de cuentas respondiendo a sus obligaciones como administración local. Los sistemas establecidos aseguran transparencia total en la información a todos los grupos de interés clave: *personal, ciudadanos, órganos de gobierno, autoridades comunitarias, estatales, etc.* (ver Observatorio de la Ciudad, **2 a-3**). Alcobendas ha mantenido **la máxima puntuación en todos los indicadores ITA** (Índice de Transparencia de los Ayuntamientos) en 2012, 2015 y 2017.

Imagen y Reputación. Sostenibilidad. La imagen de Alcobendas se sostiene en una marca única y unificada, interna y externamente: *“Alcobendas, un modelo de ciudad”*. Es una marca asociada sólidamente a transparencia, calidad, liderazgo, responsabilidad social, sostenibilidad y smart city. La imagen internacional se proyecta asociada a estas cualidades mediante la marca *“Alcobendas, a model city”* y a través de la oficina de promoción internacional Alcobendas HUB. Respecto a la reputación, estando ahora las organizaciones más expuestas que nunca, se entiende como una acción colectiva que persigue **cumplir con las expectativas que generamos**.

Su trayectoria de excelencia, reputación en calidad de los servicios, responsabilidad social, preocupación por el medio ambiente, innovación, transparencia y otras características, hacen de Alcobendas una referencia a nivel comunitario, nacional e internacional, y atraen el interés de personas y empresas para colaborar, intercambiar experiencias o instalarse aquí. Ser atractiva para el ciudadano y para el empresario contribuye a su éxito y sostenibilidad económica, social y ambiental. España ha sido Embajador de Excelencia Europea en 2015 y tiene el reconocimiento platino EFQM y recibió el AWARD de esta organización en 2016.

Empresariado. La OCDE destaca Alcobendas como uno de los activos económicos de la región. En los Criterios 5 y 9 se incluyen iniciativas y cifras de las empresas nacionales y multinacionales que han instalado sus sedes sociales, oficinas y centros en Alcobendas.

Atractiva como empleador. Mantiene y promueve su *Bolsa de trabajo*, además de una alta satisfacción y baja rotación de empleados.

Buena Práctica: **GESTIÓN RESPONSABLE**

La transparencia es el criterio orientador de la actividad política y administrativa de nuestro Ayto., facilitar a la ciudadanía ejercer de forma efectiva su derecho a saber, y permitir a los ciudadanos llevar a cabo un control democrático sobre la actividad pública y la consecución de los objetivos planificados.
 (Asociada a los Conceptos Fundamentales del MI “Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible” y “Liderar con visión, inspiración e integridad”).

7. Identificar situaciones de riesgo para las personas, los activos y los intereses de los distintos grupos potencialmente...

La organización tiene la necesidad de gestionar los riesgos que afectan a su integridad, así como sus oportunidades para asegurar la mejora de su gestión. Para ello, involucra a todas las personas que deben participar en el proceso de identificación de riesgos e implantación de sus medidas de mitigación relacionados con calidad de servicio. El Sistema de Gestión de Riesgos del Ayuntamiento de Alcobendas se orienta a la sostenibilidad de la estrategia municipal teniendo en cuenta sus diferentes G.I. Se describe en **2 b.6**.

En lo relativo a grupos potencialmente afectados, citamos como ejemplo dos actuaciones significativas del PBS: *Creación de Mesa Local de Coordinación de Atención*, dirigida a personas refugiadas, formada por el Centro de Atención a Refugiados, CEAR, Cruz Roja, Servicios Sociales y Promoción de la Igualdad. *Protocolo de actuación ante un proceso alérgico en menores*, elaborado por el Servicio de Salud con Juventud e Infancia, dirigido a directores y monitores de colonias infantiles y/o centros docentes. Es un protocolo para minimizar los riesgos.

Evaluación y mejora (1 c)

Evaluación. Las políticas, estrategias y actuaciones municipales relativas al **liderazgo orientado a los Grupos de Interés externos**, se evalúan a través de indicadores específicos, como volúmenes de servicios prestados, tiempos de respuesta, quejas y felicitaciones, y los niveles de percepción a través de encuestas sobre: *calidad de servicios, sobre la ciudad, necesidades educativas, movilidad, seguridad ciudadana, reciclaje de residuos, etc.* Los **resultados** mostrados fundamentalmente en los Criterios 6 y 8 muestran la efectividad de las actuaciones, tendencias positivas o niveles altos y sostenidos, cumplimiento de los compromisos y comparaciones muy favorables.

Ejemplos de actuaciones y mejoras: Potenciación de los proyectos de participación, Evaluación por todos los grupos de interés involucrados y análisis de mejora de cada evento/fiesta (PSC), Espacios especiales en Fiestas destinados para personas con discapacidad, Teatro accesible, Actividades artísticas con grupos desfavorecidos, etc.

1 d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación

1. Fomentar el espíritu de trabajo en equipo y los vínculos profesionales... 2. Estimular una cultura en valores compartidos...

Los líderes tienen una sólida cultura de mejora continua y de trabajo en equipo lo que les permite participar de forma activa en superar la proposición de valor a través del uso eficiente de los recursos existentes. Existen altos niveles visibles y tangibles de compromiso, profesionalidad, espíritu de equipo y orgullo a la hora de proporcionar una alta calidad de servicio para la ciudad. Además, los líderes de la organización comunican las iniciativas de calidad a todos a través de presentaciones y jornadas anuales con carácter participativo (por ej., Jornada “Generando Valor”, PBS, junio 2017, Jornadas de Buenas Prácticas anuales, etc.) donde se comparte conocimiento y se potencia la comunicación interna basada en la co-creación y el diálogo colaborativo.

Motivación y apoyo. Los líderes se implican personalmente en la motivación y apoyo a la contribución de las personas, a través de diversos mecanismos y actividades. Todos los Directores y Gerentes, con el apoyo de los Directores de Calidad y RR.HH., tanto en Ayuntamiento como en Patronatos, presentan personalmente a sus equipos las iniciativas de Calidad de forma estructurada y planificada, así como los resultados de los Estudios de Satisfacción Laboral, de actividad, de calidad y satisfacción los servicios. Estas reuniones son las bases operativas de comunicación, seguimiento y análisis de resultados. Se producen debates y se recogen opiniones para decidir actuaciones y la forma de acometerlas a través de la participación activa.

Otra instancia de participación y relación entre directivos y empleados son los Grupos de Trabajo, de los cuales se habla en el subcr. **3 c**.

3. Reconocer a las personas y equipos de todos los niveles de la organización de acuerdo al marco normativo

Las acciones de reconocimiento desde el liderazgo (fig. 1d.1), son las iniciativas que dinamizan el sistema de reconocimiento institucional a las personas (subcriterio **3 d-1**, fig. 3d.1) y marcan la cultura de reconocimiento. También son formas de reconocimiento la promoción interna, donde ha habido avances significativos (valoración de puestos, homologación y racionalización de la estructura salarial) y el apoyo a la participación externa en foros, eventos, etc.

ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO DESDE EL LIDERAZGO			
LÍDER IMPLICADO	ACTO / MEDIO	TIPO RECONOCIMIENTO	MOTIVO
Alcalde	Acto reconocimiento	Regalo y mención honorífica	Premio sugerencias de mejora de procesos
Equipo de Gobierno	Acto de reconocimiento	Regalo y mención honorífica	Jubilación de empleados
Concejales	Carta de concejal	Felicitación	Logro individual
Concejales	Comunicación escrita	Felicitación	Logro de objetivos
Concejal/Dtor. Seguridad	Acto público de concesión	Medallas y placas al mérito (*)	Desempeño destacado
Directores y jefes	Carta individual o reunión individual	A logro individual o especial dedicación, participación en programas de formación, etc.	
	En reuniones o actos colectivos	Carta, mención pública	Logros de equipo

Figura 1d.1 Esquema de reconocimiento desde el liderazgo (*) A miembros de Policía Local

4. Promover el desarrollo de capacidades y fomentar cultura emprendedora/innovadora... 7. Impulsar y fortalecer los proyectos...

Desarrollo de capacidades. El desarrollo de capacidades se realiza a través de la formación y de la participación interna y externa.

Los líderes se implican activamente en la formación de los empleados proponiendo acciones y líneas formativas para sus equipos, así como acciones y líneas de formación específica y personalizada para el Plan de Formación, según necesidades expresadas por los empleados, e impartiendo formación general o específica. En el Criterio 7 se indican los resultados de percepción, así como los relativos a la formación en sus diversas vertientes: Formación por competencias, Formación a Directivos y participación de formadores internos.

Liderazgo: cultura de generación de ideas e innovación. La implicación e impulso personal para promover una cultura de innovación y calidad es uno de los factores de reconocimiento de los directivos. Hay múltiples sistemas orientados a la cultura participativa y programas para la generación de ideas, innovación y empowerment. El resultado es participación alta y eficaz (ver **2 a-2**, fig. 2a.3 y **3 c-4-6**, fig. 3c.2).

Ejemplos de iniciativas para impulsar la participación, el desarrollo y la creatividad:

- **Puesta en marcha del “Sistema de sugerencias de empleado y reconocimiento”.** Esta iniciativa impulsa el desarrollo personal y profesional de los trabajadores y el reconocimiento, e incentiva la creatividad e implicación de las personas.
- **Comisión de valoración.** El impacto, la transcendencia y posterior reconocimiento de las sugerencias se evalúan a través de la Comisión de valoración, integrada por una representación de todos los segmentos (directores, jefes, representantes sindicales y trabajadores). Los datos de participación y de acciones premiadas e implantadas se encuentran en el subcriterio **7 b**, fig. 7b.5.
- **Utilización de la formación** como base del sistema de intervención de los líderes: todos los líderes han recibido formación en técnicas de dirección, delegación y transmisión de autoridad.
- **Incorporación en los planes formativos** áreas de conocimiento relacionadas con el empowerment, toma de decisiones, herramientas y estrategias preventivas para el control del conflicto y del estrés.
- **Mecanismos de evaluación** del nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- **Mecanismos de integración** de la prevención en las responsabilidades diarias de los líderes.
- **Estrategias que aprovechan el talento de los equipos**, compartiendo conocimiento y efectivos a través de la implantación de la Unidad de Servicios Centrales por Proyecto, cambiando el esquema de gestión de servicios hacia una visión de gestión por proyectos.
- **Procesos participativos** para el diseño y desarrollo de planes que apoyan la estrategia de la organización

La implicación en la gestión del cambio comienza con el desarrollo de la cultura participativa, y en acciones para establecer procesos y mecanismos que propicien el desarrollo e implantación de proyectos por parte de los empleados implicados en las áreas y los procesos de que se trate. Las **responsabilidades y actividades de los líderes** en este terreno son:

- **Definición e implantación de la estrategia y desarrollo de objetivos.** Participación en la elaboración del PDA, transmisión y asignación de objetivos derivados de PDA/GPO, transmisión de valores a sus equipos.
- **Coordinación.** Estructuras de coordinación, desarrollo de los programas, reuniones, gestión de los recursos y personas, estrategia de RR.HH. en su área, definición de responsabilidades individuales, comunicación, promoción de la formación individual y de equipo.
- **Calidad y excelencia.** Desarrollo e implantación de acciones, promoción de jornadas, Comités de calidad, Comités impulsores, Grupos de trabajo, participación en auditorías y autoevaluación EFQM, y coordinación de la participación de empleados en proyectos de cambio.

5. Llevar a cabo políticas tendentes a fomentar la no discriminación laboral y la igualdad de género

Plan de Igualdad. El Ayuntamiento está comprometido con los principios de conducta en materia de derechos humanos, igualdad, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción. El **Plan de Igualdad** fue elaborado e implantado tras un diagnóstico realizado por la **Comisión de Igualdad**. Cumple con el artº 45 de la Ley Orgánica 3/2007, y el compromiso que el Ayuntamiento adquirió con sus trabajadores en el Convenio colectivo. Se amplía información en **3 a-3**. En PROQUO existe un indicador GRI que mide igualdad de salarios entre hombres y mujeres.

“Pacto Social por el fin de la violencia contra la mujer”, aprobado en Pleno municipal del 28/11/2017, propuesta liderada por la Casa de la Mujer, creación de mesas de trabajo y formación específica en igualdad.

6. Mantener una política de información actualizada y transparente

La información es en el Ayuntamiento de Alcobendas un elemento clave del servicio público. Hemos adaptado los procesos y canales para que la información sea bidireccional estableciendo un diálogo permanente con los grupos de interés y potenciando la escucha activa. Una revista semanal física y digital, una página web de enorme profundidad de contenidos, veinte cuentas municipales en redes sociales (Twitter, Facebook, YouTube e Instagram), la App Alcobendas, servicios municipales utilizando WhatsApp, garantizan la transparencia y actualización constante de la información.

En cuanto a la información interna, la redacción de un Plan de comunicación interna conocido como “EntreTodos” participado con los empleados públicos, muestra la evolución de la concepción de la información interna: de basarse en un sistema de información unidireccional a contemplar una comunicación bidireccional en la que todos generan información y opiniones.

En el subcriterio **3 c-1-2-3**, se desarrolla cómo se analizaron las necesidades de comunicación, de los canales y contenidos y qué aspectos se reforzaron, así como el **Plan de diagnóstico y mejora estratégica de comunicación interna**. La **fig. 3c.1** sintetiza el esquema global de comunicación interna, y la **fig. 2d.3** la comunicación interna y externa del Plan estratégico. Los mecanismos de gestión a distintos niveles (**fig.1b.1**) y la participación activa en Grupos de trabajo (**fig. 3c.2**), respaldan la sistemática de comunicación e información.

Evaluación y mejora (1 d)

Evaluación. La efectividad del **liderazgo orientado a la creación de una cultura de implicación, creatividad e innovación**, se evalúa mediante un conjunto muy amplio de indicadores relativos a: **1) personas** (niveles de participación activa, percepción de la acción del liderazgo, de la formación y de la existencia de una cultura participativa), **2) iniciativas, proyectos de cambio**, y mejora de los servicios o creación de nuevos, **3) percepción ciudadana** en cuanto a la evolución de los servicios y de la ciudad (encuesta ciudad).

Los **resultados** se incluyen en los Criterios 6, 7, 8 y 9b y muestran la efectividad de las actuaciones, tendencias, niveles y comparaciones.

Ejemplos de actuaciones y mejoras: Mejora de las herramientas de planificación, gestión y seguimiento de los proyectos (PDA/GPO), desarrollo y consolidación de una cultura participativa, Planes de Calidad, Comités impulsores, cultura de la Autoevaluación EFQM, elaboración del Plan de Igualdad, Plan de Comunicación interna “EntreTodos”.

1 e. Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible

1. Dotar a la organización de la flexibilidad requerida. 2. Responder con agilidad a las nuevas tendencias detectadas...

Mecanismos de análisis y procesos de decisión. Flexibilidad y adaptación. Las estructuras, procesos y la cultura participativa (interna y externa) permiten al Ayuntamiento mantener una dinámica constante de cambio, adelantándose a las tendencias y adaptándose con agilidad al entorno y a los cambios legislativos de la UE, la CM y el Estado. La orientación al cambio tiene su origen en la captación de necesidades y oportunidades. Existen numerosos instrumentos que permiten **identificar y priorizar oportunidades de mejora**: *actividades propias del Sistema de Gestión, la gestión de los procesos y las auditorías; mecanismos de captación de expectativas de los GI; actividades de vigilancia del entorno, de la tecnología, las redes de contacto y benchmarking; medición del rendimiento de los procesos y calidad de los servicios.*

El Ayuntamiento mantiene mecanismos de análisis de fenómenos de tipo social, ambiental, demográfico, político, legislativo y económico, así como de las necesidades internas y las nuevas tecnologías que pueden mejorar los servicios y la gestión interna. Existen herramientas para la planificación, despliegue y seguimiento de las actuaciones que provienen de los Planes estratégicos, pero el sistema permite una flexibilidad suficiente como para adaptar la operativa en función de la situación de cada momento. De hecho, en 2013, se planteó la necesidad de desarrollar un nuevo plan estratégico completo, aun no habiendo concluido el anterior, precisamente por los cambios que habían tenido lugar, la situación económica del país y las nuevas orientaciones. Esta decisión llevó al desarrollo del plan “**Diseña Alcobendas 2020**”.

Las actividades que se realizan como parte del proceso completo son:

1. Captación y análisis. Anticipación. En el subcriterio **2 a** se explican los mecanismos de captación y análisis de las necesidades y expectativas de los G.I. y de los principales cambios en el entorno. El diagnóstico estratégico configura la visión de futuro en base a los retos del entorno, territorio y medio urbano, actividad económica y empleo, como escenario previo a la toma de decisiones.

La **participación** ciudadana y de otros colectivos es constante y primordial. La presencia de 20 servicios municipales en las redes sociales, permite mantener abiertos 20 canales de escucha activa que permiten a estos servicios reorientar sus actuaciones tras recibir de forma directa las percepciones de sus seguidores.

2. Procesos de decisión. Los sistemas de reuniones del Equipo de Gobierno y a otros niveles (explicados en **1 b** y **fig. 1b.1**), proporcionan los elementos de decisión, impulso y seguimiento de los proyectos.

3. Implantación de cambios. Proyectos, programas y mecanismos de despliegue (explicados en **2 c**). El apoyo de los líderes a proyectos se describe en las Fichas de Indicadores y Objetivos PDA. Cada proyecto incluye los recursos necesarios y la formación a las personas para trabajar en procesos nuevos o modificados.

En el subcriterio **2 b-6** se desarrolla todo lo relativo a gestión de riesgos.

3. Impulsar e implicarse personalmente en proyectos de innovación y creatividad... 4. Promover acciones de mejora, implicándose ellos mismos y estimulando la participación... 6. Desarrollar enfoques y metodologías para generar y priorizar las ideas creativas

El Ayuntamiento de Alcobendas trabaja de forma sistemática en actividades y proyectos relacionados con la innovación. Tanto en la Visión de la Ciudad y del Ayuntamiento como en los Valores de la Institución, se establece nuestro compromiso con la innovación. La generación y priorización de ideas se articula a través de una estructura de tres niveles: **Comité de Calidad e Innovación, Comité de Innovación y Creatividad y Equipo dinamizador de la innovación**. El Sistema de Gestión de la Innovación se explica en **2 a-2, fig. 2a.3**.

Implicación personal y fomento de la cultura. La dinámica de motivación e implicación orientada a la creatividad y la innovación se ha explicado en **1 d-4 y 7**. Esa cultura lleva implícita la implicación activa de los líderes en los proyectos de mejora, que es un elemento clave para el fomento de ese clima participativo en la organización. Todos los proyectos de cambio (más de 300 en el Plan actual), que se incluyen en el PDA como herramienta para su gestión (**2 c, d**), tienen un responsable a nivel directivo, jefe o coordinador, que lidera el proyecto y dinamiza el trabajo en equipo y los grupos de trabajo correspondientes.

Evidencias de proyectos significativos. Existe una amplia evidencia de iniciativas y proyectos implantados para adaptarse a nuevos tiempos:

1. Generales. Sostenibilidad: Programas de sostenibilidad ambiental, Alcobendas Eco-Ciudad; **Equipamientos:** Museos, auditorios, centros cultura, comerciales, equipos deportivos, sanitarios, docentes, juventud, tercera edad, etc.; **Estructura y herramientas de Gestión:** Ayuntamiento desconcentrado en Juntas de Distrito, tres Patronatos, y cuatro empresas públicas; **Innovación hacia la Excelencia y adopción del Modelo EFQM y la Autoevaluación.**

2. Decisión Gran Ciudad. Muy significativo. La adhesión es optativa para localidades de más de cien mil habitantes y significó una gran innovación en la gestión de la ciudad y la participación activa de los ciudadanos en la misma.

3. Novedades legislativas. La Institución aplica puntualmente todas las novedades legislativas. Dos ejemplos relevantes: **a)** Ley de “Medidas para la Modernización del Gobierno Local (Ley Grandes Ciudades)”: cambio sin precedentes, hacia una “autonomía local” bajo los principios de solidaridad y subsidiariedad para “satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal”; **b)** Reglamento de la Comisión de Sugerencias y Reclamaciones: marco para la integración de los ciudadanos en la autonomía administrativa.

4. Proyecto URBAN. Iniciativa de la Comisión Europea para la regeneración urbana económica y social de las ciudades (4 a-4-5).

5. Proyecto Alcobendas HUB. Orientado a facilitar la inversión y asistir al inversor para la puesta en marcha de cualquier tipo de empresa, y ofrecer apoyo y servicios a sus empleados (5 b-4-5).

6. Proyecto EcoBulevar Digital Salvador Allende. Se trata de una estrategia urbana para la revitalización del Distrito Centro que ha sido seleccionada, en mayo de 2017 (4 a-4-5).

7. Ciudades inteligentes: Alcobendas modelo de ciudad inteligente (ref. 4 d).

8. Otros: Sistemas de participación, Plan Diseña Alcobendas 2020, Plan de mejora de accesos a la ciudad, Redes Sociales, Administración electrónica, Proyecto Cooperación al desarrollo, Reorganización-descentralización de RR.HH.; Herramientas de Planificación y gestión; Central de compras, Bonificación en pago de impuestos, etc. En distintos procesos facilitadores se incluyen múltiples ejemplos de **grupos de trabajo** e ideas creativas: Estrategia: fig. 2a.6, Personas: fig. 3c.2, y de mejoras fundamentadas en sus aportaciones: Tecnología y conocimiento: fig. 4b.2; Partners: fig. 4e.2, Procesos: fig. 5a.3; Servicios: fig. 5b.1; Atención ciudadana: fig. 5c.1)

5. Promover procesos de innovación, a través de alianzas y participación en plataformas nacionales e internacionales...

El Ayuntamiento es parte de múltiples iniciativas de desarrollo y utilización de plataformas, tales como:

- **Plataforma intermediación de datos entre administraciones Públicas**, acceso a datos sobre: seguridad, social, hacienda, desempleo, catastro (plataforma nacional).
- **RMIN web:** Plataforma de la Comunidad de Madrid para la gestión de las rentas mínimas de inserción
- **SIUSS:** Plataforma nacional para gestionar el Sistema de Información de Usuarios de Servicios Sociales
- **SIDEMA:** Plataforma Comunidad Madrid para gestionar el Sistema de Información dependencia.
- **VioGen:** Plataforma del Ministerio Interior para la gestión del Sistema de seguimiento integral de casos de Violencia de Género
- **Red Palinocam:** Plataforma de la Comunidad de Madrid para gestión de vigilancia e información del polen atmosférico.
- **SINAC:** Sistema de información nacional de aguas de consumo. Plataforma del Ministerio de Sanidad para la carga de datos de análisis del agua de consumo de la red de abastecimientos de Alcobendas.
- **SIGES:** Plataforma nacional del sistema de Gestión de subvenciones del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- **Plataforma estatal** de identidad digital CI@ve
- **Plataforma estatal** de licitación electrónica PLCSP
- **Directorio Común de Unidades Orgánicas y Oficinas del estado**
- **Servicio compartido** de gestión de Notificaciones NOTIFIC@

A esto se une lo explicado en 1 c, Fig. 1c.4 Fuentes externas de participación, aprendizaje, transmisión de imagen e intercambio de experiencias, y en 4 e, Fig. 4e.1 Principales redes de colaboración y partners del Ayuntamiento.

7. Someter a prueba y perfeccionar las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad...

Metodología de implantación de cambios

Pruebas piloto. Se llevan a cabo experiencias piloto en los casos que se consideran necesarios, con objeto de evaluar los resultados antes de implantar los cambios en ámbitos como Implantación de aplicaciones, Nuevos servicios, Formalización de métodos, Nuevos desarrollos informáticos, Mejora de procesos, etc.

Formación. Acciones formativas mediante “expertos” y otras figuras; desarrollo de las competencias necesarias en las personas; formación a Equipos de trabajo multifuncionales

Implantación. La dirección responsable lleva a cabo el seguimiento de la implantación y resultados de los diferentes planes e iniciativas de cambio, garantizando la financiación y recursos necesarios, con participación de los implicados y acciones de reconocimiento.

Comunicación. Una vez implantados los cambios se reflejan en Intranet para que se conviertan en “conocimiento explícito” accesible por todos, llevando a la Web aquellos con repercusión externa.

Revisión de resultados. Para asegurar que los cambios alcanzan los resultados previstos, la medición se realiza en las fases de seguimiento y revisión de los proyectos y, finalmente, se analiza su repercusión en la percepción de los G.I.

Evaluación y mejora (1 e)

Evaluación. La efectividad del liderazgo orientado a la flexibilidad y gestión del cambio, se evalúa fundamentalmente por la evolución y la transformación que se experimenta en la gestión del Ayuntamiento para responder a los nuevos retos y, como consecuencia, en la calidad de vida en la ciudad, comparable muy favorablemente con las mejores referencias europeas.

Hay múltiples **resultados** que evidencian la efectividad de las actuaciones, sobre todo en los Criterios 6, 8 y 9.

Ejemplos de actuaciones y resultados: Actuaciones orientadas a la calidad de vida en la ciudad, adecuación en momentos de crisis económica, disminución progresiva de la deuda, baja presión fiscal, etc.

Área Social. Incremento de presupuestos de: emergencia social, ayudas energéticas, ayudas para el alquiler, pago del IBI, para evitar desahucios, pobreza infantil, adaptaciones domiciliarias para personas dependientes, ayudas para mujeres víctimas de género y sus hijos (lanzaderas de empleo, ayuda para cuidado de hijos, ...).

PBS: Actuaciones específicas para colectivos vulnerables: Emergencia social, desahucios, ayudas energéticas, malnutrición infantil, dependientes, colectivos de difícil empleabilidad, ayuda a mayores, a víctimas de violencia de género.

REVISIÓN DE LA EFICACIA DEL LIDERAZGO

De forma global, la **revisión de la eficacia del liderazgo** se desarrolla basándose en el análisis de resultados y sus agentes impulsores, en el intercambio de experiencias, las autoevaluaciones EFQM, la comparación externa y las alianzas en actividades I+D+i.

En resumen:

1 Eficacia del liderazgo. a) **Vertiente personal.** Grado en que cada directivo desarrolla las bases culturales en su equipo. Valoración: Estudio de Satisfacción Laboral (segmentado), cultura del trabajo en equipo, participación y proyectos. Resultados en el Criterio 7.

b) **Vertiente objetivos/resultados.** Seguimiento a corto, medio y largo plazo: *Observatorio de la Ciudad*, *PDA* y *GPO* (subcriterio **2 a**, **figs. 2a.1, 2a.2, 2a.4**), con seguimiento de proyectos municipales. Resultados en los Criterios 6, 8 y 9.

2 Desempeño. Dentro de los límites del marco legal, se evalúa el desempeño y competencias de los directivos y empleados, y muy especialmente la vocación de servicio y comportamiento ético.

3 Autoevaluaciones EFQM. Cada dos años desde 1998 (**fig. 2c.1**), con una participación de directivos y jefes cercana al 80%.

4 Indicadores de calidad y sostenibilidad. Equilibrio entre los objetivos económicos y los de calidad de vida y bienestar social en la ciudad, fundamentándose en los principios fundamentales de la excelencia. Resultados en los Criterios 6, 8 y 9.

CUMPLIMIENTO CON LOS PRINCIPIOS DE LA CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Dado que tiene una relación directa con la Misión, Visión y Valores, y las estrategias establecidas e impulsadas desde el liderazgo, nos parece interesante resumir aquí (**fig. 1e.2**) el conjunto de hechos que demuestran cómo el Ayuntamiento de Alcobendas cumple con la **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**. En la columna derecha se incluyen referencias a dónde se desarrollan más ampliamente.

PRINCIPIOS CARTA IBEROAMERICANA	CUMPLIMIENTO	REFS.
1. Principio de Servicio Público	La misión del Ayuntamiento de Alcobendas es gobernar y gestionar la ciudad prestando servicios de calidad a los ciudadanos contribuyendo a la mejora de la calidad de vida.	1 a-1, fig. 1a.1
2. Principio de Legitimidad democrática	El equipo de gobierno es elegido de forma democrática. En el Decálogo de la Participación Ciudadana en Alcobendas: Principios y valores del Reglamento de Participación Ciudadana, punto 6: "Garantizar participación factible, constructiva y de calidad con intervención directa en la toma de decisión y en la gestión municipal."	1 c-1, 2 a-3, 5 b-1
3. Transparencia y participación ciudadana	Proceso participativo en la elaboración de la nueva estrategia y reglamento de participación ciudadana Acceso a la información del "Observatorio de la Ciudad" Revisión del Protocolo de Transparencia y Buen Gobierno Proceso participativo transparencia	1 a-2 2 a-3, 2 a-6
4. Principio de Legalidad	El principio de la legalidad rige como un principio en el cual se fundamenta la Administración Pública.	2 a-3, Diagnóstico estratégico
5. Principio de Coordinación y Cooperación	La cultura de colaboración y coordinación es uno de los valores que define el Ayto.	1 a-1, fig. 1a.1
6. Principio de Ética Pura	La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. En sus artículos 53 y 54 establece los principios éticos y de conducta de los empleados públicos. Adhesión al Código de Buen Gobierno Local de la FEMP. Actualmente en proceso de elaboración un propio código ético municipal- Diseña 2020	-
7. Principio de Acceso Universal	La Página Web de Alcobendas ha sido concebida desde la perspectiva del receptor de la información. Por tanto, sitúa en el centro al ciudadano. Incorporación criterios de usabilidad que facilitan la navegación, más sencilla e intuitiva. Cumple con los criterios de accesibilidad para personas con discapacidad y edad avanzada. Nuevas utilidades a la Página Web: <i>Bolsa de Empleo on line</i> ; <i>Carpeta Ciudadana</i> ; <i>Espacio del Alcalde</i> ; <i>Catálogo Mediatecas</i> ; <i>Participación ciudadana y Pediatría on line</i> , <i>Logopedia en casa</i> ; <i>Web de IMAGINA</i> , "Pacto Social por el fin de la violencia contra la mujer", <i>Transformación de los servicios a canal digital (>100 trámites electrónicos)</i> .	1 a-2, 1 c-5 4 d-3, Buena Práctica, 5 d, Fig. 9b.2
8. Principio de Continuidad en la Prestación de Servicios	Acceso espacial y temporal: canales de atención ciudadana que permiten obtener información y gestionar: web, 010, presencial, tramitaciones y gestiones on-line, carpeta ciudadana (consulta de estado de expedientes y tiempos), descentralización oficinas atención ciudadana, apertura de sábados alternos, Inclusión de los servicios en las Redes Sociales y canales WhatsApp, App Alcobendas actúa (24h).	5 c-3, 5 d-3, 4 b-6, etc.
9. Principio de Imparcialidad	El Ayuntamiento de Alcobendas, en cumplimiento del artículo 14 de la Constitución Española, y como Administración Pública garante de los derechos y libertades fundamentales de los ciudadanos, atiende a estos con criterios de imparcialidad y sin discriminación de ningún tipo.	5 e-1, Fig. 5b.1 (PBS)
10. Principio de Eficacia	Entre los valores que define la organización, se encuentra la orientación a objetivos y resultados. Herramientas de planificación, gestión y seguimiento del cumplimiento de objetivos. Mejora de la eficacia en aspectos económicos y operativos.	1 a-1, fig. 1a.1 2 a-3, 6, Fig. 2d.1, etc.
11. Principio de Eficiencia	El Ayuntamiento optimiza los resultados alcanzados con relación a los recursos disponibles e invertidos. Con objeto de incrementar la eficiencia, el Ayto. define la austeridad y conciencia de costes como uno de sus valores.	PDA, GPO, PPP Criterio 9
12. Principio de Economía	La metodología de Presupuesto por Programas evita presupuestos incrementalistas y vincula los importes presupuestados a metas y objetivos y a resultados concretos. La asignación de recursos se ajusta estrictamente a la programación GPO para el logro de metas y objetivos. En la actualidad se está realizando un estudio base 0.	
13. Principio de Responsabilización	El Observatorio de la Ciudad es un órgano consultivo con funciones de asesoramiento, seguimiento, coordinación y control en el ámbito de los servicios públicos que presta el Ayuntamiento.	2 a-3, Fig. 2a.4, etc.
14. Principio de Evaluación Permanente y Mejora Continua	El Ayuntamiento de Alcobendas define y desarrolla sistemas de gestión (EFQM, ISO) que permiten el seguimiento, medición, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos y la prestación de los servicios.	2 d-1, 5 a

Fig. 1e.2 Cumplimiento de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública