



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**Universidad Politécnica de Valencia**

*Diplomatura en Gestión y Administración Pública*

**PRÁCTICUM**

**TRABAJO FIN DE CARRERA**

**PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE  
TELETRABAJO EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN  
LOCAL: EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.**

Alumno: Pedro Martínez Cuevas

Profesores Directores:

José María Torralba Martínez

María del Mar Hurtado Fernández

*Valencia, 10 de julio de 2013*

## SUMARIO

SUMARIO .....	2
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	7
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
AGRADECIMIENTOS.....	9
RESUMEN .....	10
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO 2: MARCO LEGAL Y SITUACIÓN ACTUAL DEL TELETRABAJO EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS .....	25
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS GLOBAL DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.....	37
CAPÍTULO 4: POSIBLES ALTERNATIVAS DE MEJORA AL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.....	48
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA: PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA .....	58
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES .....	78
SIGLAS.....	81
BIBLIOGRAFÍA .....	84
ANEXOS .....	91

## ÍNDICE DE CONTENIDO

SUMARIO .....	2
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	7
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
AGRADECIMIENTOS.....	9
RESUMEN .....	10
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. OBJETO DEL TRABAJO.....	13
1.2. OBJETIVOS .....	13
1.3. DELIMITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO .....	13
1.4. NORMATIVA A SEGUIR PARA LA REALIZACIÓN DEL TFC .....	14
1.5. METODOLOGÍA.....	14
1.5.1. Metodología del prácticum académico:.....	14
1.5.2. Metodología técnica.....	15
1.5.3. Metodología de estructura documental .....	15
1.6. ESTRUCTURA DOCUMENTAL.....	16
1.7. EL TFC EN EL MARCO DE LOS TFC YA PRESENTADOS .....	17
1.8. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS A UTILIZAR EN EL TFC.....	19
CAPÍTULO 2: MARCO LEGAL Y SITUACIÓN ACTUAL DEL TELETRABAJO EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS .....	25
2.1. LA IMPLANTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA UNIÓN EUROPEA .....	25
2.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL TELETRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO.....	29
2.3. SITUACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL ESPAÑOLA.....	33
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS GLOBAL DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.....	37
3.1. BREVE INTRODUCCIÓN A LA COMUNITAT VALENCIANA .....	37
3.2. PATERNA: INTRODUCCIÓN AL MUNICIPIO .....	40

3.2.1. Territorio .....	41
3.2.2. Economía.....	41
3.3. AYUNTAMIENTO DE PATERNA: ORGANIZACIÓN Y COMPETENCIAS .....	43
3.3.1. Organización .....	43
3.3.2. Competencias del Ayuntamiento de Paterna .....	44
CAPITULO 4: POSIBLES ALTERNATIVAS DE MEJORA AL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.....	48
4.1. INTRODUCCIÓN .....	48
4.2. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.....	48
4.2.1. Técnica DAFO.....	48
4.2.2. Técnica TGN.....	49
4.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA .....	53
4.4. POSIBLES MEJORAS GLOBALES PARA EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.....	54
4.4.1. Implantación del Teletrabajo en la gestión municipal .....	54
4.4.2. Aumento de la presencia en las redes sociales.....	54
4.4.3. Actualización de los sistemas informáticos apostando por el software libre.....	55
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA: PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.....	58
5.1. INTRODUCCIÓN .....	58
5.1.1. Justificación de la propuesta de mejora.....	58
5.1.2. Objetivos de la propuesta de mejora.....	58
5.1.3. Regulación del teletrabajo .....	59
5.1.4. Ventajas y Desventajas del teletrabajo .....	59
5.2. PROPUESTA DE MEJORA: PROGRAMA PILOTO DE TELETRABAJO EN EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.....	61
5.2.1. Diseño del programa piloto: Metodología y aplicación .....	61
5.2.2. Implantación del programa piloto: Metodología.....	67
5.2.3. Plan de Evaluación del Programa Piloto.....	68
5.2.4. Acciones y Calendario.....	69

5.2.4.1	Acciones de implantación del Programa Piloto.....	69
5.2.4.2	Calendario de la implantación.....	69
5.2.5.	Indicadores del Plan de Evaluación .....	71
5.2.6.	Presupuesto Económico .....	71
5.2.6.1	Costes de elaboración de la propuesta de mejora.....	72
5.2.6.2	Presupuesto de implantación de la propuesta: Programa Piloto de Teletrabajo. ....	74
5.2.6.3	Costes totales .....	75
5.2.7.	Viabilidad.....	75
5.2.7.1	Análisis de Viabilidad Técnica.....	75
5.2.7.2	Análisis de Viabilidad Legal.....	75
5.2.7.3	Análisis de Viabilidad Presupuestaria.....	76
5.2.7.4	Análisis de Viabilidad Humana .....	76
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES .....		78
6.1.	CONCLUSIONES GENERALES A LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA .....	78
6.2.	CONCLUSIONES FINALES DEL PLAN DE MEJORA.....	79
SIGLAS.....		81
BIBLIOGRAFÍA .....		84
ANEXOS .....		91
Anexo 1: Los primeros pasos del Teletrabajo en la Unión Europea. Casos de interés .....		91
Anexo 2: Cuestionario para la evaluación de los Programas piloto de Teletrabajo .....		93
Anexo 3: Cuestionario para supervisores y responsables de las Unidades .....		96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama del Ayuntamiento de Paterna. Fuente: Elaboración Propia.....	43
Figura 2: Fases de elaboración de la TGN .....	51
Figura 3: Perfil oficial del Ayuntamiento de Paterna en Twitter.....	54
Figura 4: Perfil oficial del Ayuntamiento de Paterna .....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de la tasa de crecimiento del PIB de la comunidad Valenciana.....	40
Gráfico 2: Evolución anual del PIB per cápita de la Comunidad Valenciana.....	40
Gráfico 3: Distribución en hectáreas de la superficie de Paterna.....	41
Gráfico 4: Distribución actividad económica del municipio de Paterna.....	42
Gráfico 5: Resultados 1º votación.....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativa del TFC en el marco de los TFC ya presentados.....	18
Tabla 2: Resumen del Programa Piloto Teledana.....	34
Tabla 3: Evolución anual del PIB de la Comunidad Valenciana.....	39
Tabla 4: Evolución anual del PIB per cápita de la Comunidad Valenciana.....	39
Tabla 5: Organigrama Funcional del Ayuntamiento de Paterna.....	43
Tabla 6: Resultados DAFO para el diagnóstico de la problemática actual.....	50
Tabla 7: Resultados 1º votación.....	52
Tabla 8: Resultados de la segunda votación.....	53
Tabla 9: Ventajas y Desventajas del teletrabajo.....	60
Tabla 10: Calendario de implantación.....	70
Tabla 11: Medición de unidades de trabajo estimadas de autor.....	72
Tabla 12: Precios de la hora del trabajo del autor.....	72
Tabla 13: Importe parcial del diseño y realización del TFC.....	72
Tabla 14: Unidades de trabajo estimadas del Director del TFC.....	73
Tabla 15: Precios de la hora del trabajo del Director del TFC.....	73
Tabla 16: Importe parcial del trabajo de Dirección del TFC.....	73
Tabla 17: Presupuesto para la implantación de la Propuesta.....	74
Tabla 18: Coste total del proyecto de implantación del programa piloto de teletrabajo en el Ayuntamiento de Paterna.....	75



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar me gustaría mostrar mis agradecimientos a los directores de mi TFC, José María Torralba Martínez y a María del Mar Hurtado Fernández, tanto por su colaboración en la elaboración del trabajo como por su comprensión con las circunstancias que lo han rodeado.

Además quisiera agradecer a las organizaciones en las que realicé prácticas formativas y que me han servido para adquirir experiencia y conocimientos que han sido de utilidad para la elaboración de éste TFC, concretamente el Ayuntamiento de Paterna, donde tuve la oportunidad de formar parte del departamento de Personal y Repsol, empresa en la que igualmente he realizado prácticas formativas y donde su política de conciliación laboral y teletrabajo han sido de gran utilidad para la elaboración del TFC.

Por último no quisiera dejar pasar la oportunidad de recordar a los profesores y compañeros que me han acompañado durante estos años, especialmente a un grupo excepcional de personas que encontré durante éste camino y por supuesto a mi familia.

## RESUMEN

El Trabajo Fin de Carrera (TFC) consiste en la elaboración de la propuesta de implantación de un programa piloto de teletrabajo en el Ayuntamiento de Paterna, y responde a la realización del Prácticum, asignatura del último curso de la titulación de Gestión y Administración Pública.

Actualmente no está implantada la modalidad de teletrabajo dentro del Ayuntamiento de Paterna, por lo cual se propone la implantación de un programa piloto a fin de evaluar si es conveniente o no la implantación de ésta modalidad laboral dentro del ayuntamiento.

El fin de éste TFC es realizar una propuesta real, viable y adaptada a las características del ayuntamiento que proporcione a los trabajadores una mayor flexibilidad que favorezca la conciliación de la vida personal y laboral al mismo tiempo que suponga un factor de modernización del resto de la organización.

Para la realización de ésta propuesta, primero se ha planteado la situación actual del teletrabajo en España y en la Unión Europea, basándonos en la legislación, publicaciones oficiales y experiencias de éxito.

En segundo lugar se ha determinado el ámbito de aplicación de la propuesta, en éste caso el Ayuntamiento de Paterna.

Posteriormente se ha realizado un análisis de las necesidades del ayuntamiento, exponiendo diferentes propuestas de mejora de entre las cuales se ha seleccionado el teletrabajo como la mejora a desarrollar mediante la aplicación de diferentes técnicas como el análisis DAFO o la Técnica de Grupo Nominal.

Tras éste análisis de las necesidades, exposición de posibles mejoras y la selección del teletrabajo como la propuesta a llevar a cabo, se ha realizado el desarrollo de la propuesta de implantación de un programa piloto de teletrabajo, estableciendo el diseño de la propuesta, el plan de implantación y evaluación y especificando el presupuesto diseñado para ésta propuesta de mejora.

Por último se establecen las conclusiones a las que se ha llegado tanto de la propuesta concreta y su utilidad práctica como de la elaboración del presente TFC

Además se ha agregado el glosario de términos y la bibliografía utilizada.

A continuación se desarrollará el primer capítulo de éste TFC, el capítulo de introducción.



# CAPÍTULO I

---

## INTRODUCCIÓN

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. OBJETO DEL TRABAJO**

La realización del Trabajo Final de Carrera (en adelante TFC), viene enmarcado en el plan de estudios de la Diplomatura en Gestión y Administración Pública (GAP) y establece la realización de un trabajo basado en un problema real, que sea fundamentalmente práctico y aplicado y que esté apoyado en las asignaturas cursadas, tal y como establece la normativa del trabajo final de carrera del Diplomado en GAP de la facultad.

Por ello, el objeto del presente trabajo es la Propuesta de un proyecto piloto de implantación del teletrabajo en la administración pública, concretamente en el Ayuntamiento de Paterna, aplicando los conocimientos adquiridos en la Diplomatura en Gestión y Administración Pública, así como la experiencia obtenida a lo largo de un año realizando prácticas en el Área de Personal del ayuntamiento mencionado.

### **1.2. OBJETIVOS**

Los objetivos de este trabajo son los siguientes:

1. Describir la situación actual de teletrabajo tanto en la UE como en España así como realizar un análisis global del objeto de estudio de este trabajo, el Ayuntamiento de Paterna.
2. Una vez realizado este análisis presentar una serie de posibles mejoras que propicien una mejor gestión de los recursos municipales y, por tanto, la calidad en la prestación de servicios a los ciudadanos.
3. Presentar un Propuesta de mejora principal basada en las necesidades del Ayuntamiento de Paterna y, al mismo tiempo, impulse la mejora continua y la modernización de esta entidad local.
4. Por último, presupuestar los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para la implantación del proyecto piloto de teletrabajo, así como su posterior control y evaluación.

### **1.3. DELIMITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

El organismo para el que se hace la propuesta de mejora de este trabajo es el Ayuntamiento de Paterna, municipio situado en la provincia de Valencia y que forma parte de la comarca de l'horta,

integrada en el Área Metropolitana de Valencia. Es el segundo municipio más poblado de la comarca con más de 66.000 habitantes.

## **1.4. NORMATIVA A SEGUIR PARA LA REALIZACIÓN DEL TFC**

De acuerdo con la distribución establecida en el Plan de Estudio de la Diplomatura en Gestión y Administración Pública es de carácter obligatorio la realización de un Prácticum, que tiene asignados 9 créditos, a lo largo del último curso de la Diplomatura.

En este TFC se ha seguido la normativa del TFC de la titulación de Diplomado en Gestión y Administración Pública de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas y, en concreto, la última modificación de la Comisión Permanente.

## **1.5. METODOLOGÍA**

### **1.5.1. Metodología del prácticum académico:**

Como hemos indicado en el anterior apartado para la realización del TFC se ha seguido la normativa establecida por la Facultad de Administración y Dirección de Empresas en cuanto a la estructura y contenidos así como en las normas para la bibliografía. Siguiendo la normativa este TFC se ha realizado individualmente, sobre un tema previamente aceptado por la Comisión Coordinadora de TFC. Además también se cumple que contará con un índice numerado y contendrá al menos los apartados siguientes:

1. Introducción
  1. Resumen
  2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas
  3. Objetivos
2. Antecedentes (situación actual)
3. Desarrollo (metodología y resultados)
4. Propuestas de actuación y/o conclusiones
5. Bibliografía

En cuanto a la bibliografía que se utilice, las citas se harán siguiendo la norma UNE 50-104-94 equivalente a las normas ISO 690/1987 de referencias bibliográficas e ISO 690-2/1997 de referencias bibliográficas sobre los documentos electrónicos.

### **1.5.2. Metodología técnica**

Para la realización de este Trabajo Fin de Carrera se ha seguido una metodología estructurada en seis grandes fases que se relacionan a continuación:

1. Definición del objeto y objetivos del trabajo, delimitación de la unidad de estudio, descripción de la metodología general y la estructura documental, indicación de la normativa a seguir y justificación de las asignaturas relacionadas con el trabajo.
2. Estudio del marco de referencia y, en el ámbito europeo y estatal, de la situación del teletrabajo.
3. Estudio de la situación actual del Ayuntamiento de Paterna (territorio, población, funciones, competencias, población y organización).
4. Se esbozan las posibles propuestas de mejora en función de los datos obtenidos en el análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (a partir de ahora DAFO) y la Técnica de Grupo Nominal (TGN).
5. Se diseña una mejora seleccionada, en este caso la implantación de un proyecto piloto de teletrabajo, así como el plan de implantación y el posterior plan de evaluación de esta propuesta.
6. Conclusiones: Se sintetiza el trabajo en conclusiones generales y conclusiones finales.

### **1.5.3. Metodología de estructura documental**

Respecto a la estructura documental se ha seguido la norma UNE 157001, de 2002 “Criterios generales para la elaboración de proyectos”. De acuerdo con esta norma la estructura documental de este TFC estará compuesta por:

- a. Memoria
- b. Anexos a la memoria.

## 1.6. ESTRUCTURA DOCUMENTAL

Como ya se ha indicado, la metodología de la estructura documental ha seguido lo señalado en la norma UNE 157001. El trabajo Fin de Carrera se estructura en los siguientes documentos básicos:

a. Memoria: Está dividida en 6 capítulos:

En el Capítulo I, “Introducción”, se definen tanto el objeto del trabajo, como los objetivos, se delimita la unidad objeto de estudio y establece la metodología, el plan de trabajo seguido para la elaboración del TFC y la justificación de las asignaturas cursadas relacionadas con la elaboración del mismo.

El Capítulo II, denominado “Marco legal y situación actual del teletrabajo en administraciones públicas” trata de la legislación vigente acerca del teletrabajo, y diferentes proyectos de implantación del teletrabajo en diferentes administraciones públicas.

En el Capítulo III, “Análisis global del Ayuntamiento de Paterna”, se realiza un análisis organizacional, competencial, social y económico del Ayuntamiento de Paterna.

Dentro del Capítulo IV, se desarrolla la Propuesta de mejora. A través de la matriz DAFO se realiza diagnóstico de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de mejora del teletrabajo en la administración pública. Seguidamente, para identificar más detalladamente los problemas y facilitar su análisis, determinar objetivos, tomar decisiones y poder seleccionar las herramientas de mejora óptimas, se empleará la TGN ya que nos permite conseguir información de una manera estructurada. Asimismo se define la misión, visión y valores a partir de la situación actual del Ayuntamiento, éste grupo, miembros de la Técnica de Grupo Nominal o TGN, está conformada por una comisión delegada, formada por representantes de la corporación, jefes de área administrativos y representantes de los trabajadores.

Una vez analizados los resultados obtenidos del análisis DAFO y TGN, se detallarán cuáles son las posibles alternativas globales de mejora (herramientas) como, por ejemplo, el expediente electrónico, la ampliación de los trámites realizables a partir del sitio web municipal o la implantación del teletrabajo en el Ayuntamiento de Paterna, objeto central de este Trabajo Final de Carrera.

En el Capítulo V, se desarrolla la propuesta concreta de mejora para el departamento. En este caso se realiza un estudio/análisis de las necesidades de implantación del teletrabajo en el Ayuntamiento de Paterna, así como una propuesta detallada para su implantación. En adelante se explica el plan de la



implantación, el plan de la evaluación, el presupuesto necesario para llevar a cabo el estudio y la viabilidad de la propuesta.

Para concluir, en el Capítulo VI se explican las conclusiones tanto finales como generales a las propuestas de mejora, así como a la realización del TFC.

#### b. Anexos a la memoria

Los Anexos a la memoria que conforman este TFC son los siguientes:

- Anexo 1: Los primeros pasos del Teletrabajo en la Unión Europea. Casos de interés.
- Anexo 2: Cuestionario para la evaluación de los Programas piloto de Teletrabajo.
- Anexo 3: Cuestionario para supervisores y responsables de las Unidades.

### **1.7. EL TFC EN EL MARCO DE LOS TFC YA PRESENTADOS**

Antes del desarrollo del TFC, han sido leídos y estudiados 4 trabajos presentados en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas para la obtención del título de Diplomado en Gestión y Administración Pública.

Para la elaboración de éste TFC se ha consultado la metodología y la estructura de los siguientes TFC ya presentados (véase Tabla 1):

- “Propuesta de rediseño de las competencias funcionales del Director-Coordenador de edificios PROP Valencia de la Generalitat Valenciana” realizado por D. Joaquín Cerverón Fernández.
- “Propuesta de diseño de un Manual de Procedimientos en la Inspección de Servicios Sanitarios de Xàtiva (Valencia)” realizado por María Sánchez Vílchez.
- “Propuesta de un Manual de Procedimientos en la gestión económico-administrativa de las estructuras propias de investigación en la Universidad Politécnica de Valencia” realizado por Ana Alvarruíz Bermejo.
- Análisis y evolución de las cuentas anuales de la administración pública de la Generalitat Valenciana 2005-2011 a través de indicadores y propuesta de mejora en su confección” realizado por Rosa M<sup>a</sup> Disla Roda.

		ORGANIZACIÓN A LA QUE SE REFIERE EL TFC			
		Generalitat Valenciana	Ayuntamiento de Xàtiva	Universidad Politécnica de Valencia	Ayuntamiento de Paterna
TIPO DE MEJORA QUE DESARROLLA EL TFC	Rediseño de competencias funcionales	TFC de Joaquín Cerverón			
	Manual de Procedimiento		<i>TFC de María Sánchez</i>	<i>TFC de Ana Alvarruiz</i>	
	Mejora de la elaboración de las cuentas anuales	TFC de Rosa M <sup>a</sup> Disla			
	Implantación del teletrabajo en administraciones locales				<b>TFC de Pedro Martínez</b>

Tabla 1: Comparativa del TFC en el marco de los TFC ya presentados. Fuente: Elaboración Propia

A la hora de estudiar los TFC mencionados, observamos diferentes analogías y diferencias entre los mismos, por ejemplo se observa:

#### ANALOGÍAS:

Los diferentes TFC han sido realizados siguiendo la metodología establecida por la FADE para la elaboración del TFC, prestando una especial atención a diferentes aspectos como la utilidad real, el apoyo de las asignaturas cursadas o estar relacionado con el trabajo profesional de un Diplomado en Gestión y Administración Pública, además se observan analogías en aspectos formales de la elaboración del TFC como la correcta aplicación de la bibliografía.

#### DIFERENCIAS:

Las principales diferencias en la elaboración de los TFC vienen dadas principalmente por la temática desarrollada, por ejemplo el presente TFC realiza especial hincapié en el factor tecnológico y la modernización de las administraciones públicas mientras que por ejemplo el TFC desarrollado por Rosa M<sup>a</sup> Disla se enfoca desde un punto de vista contable. La experiencia en las organizaciones se hace evidente por ejemplo en el TFC de Agustín Cerverón, lo cual supone un conocimiento más profundo de la organización a la que se refiere. En cuanto al objeto concreto de mejora, se afrontan diferentes tipos de mejora, desde Manuales de Procedimientos a mejoras concretas como el rediseño de competencias o la mejora en la elaboración de las cuentas anuales.

Como consecuencia de las diferentes temáticas de las mejoras propuestas, existen grandes diferencias tanto en las técnicas aplicadas como en las organizaciones o autores tomados como referencia. Por ejemplo éste TFC pretende aplicar experiencias de éxito de otras organizaciones públicas y privadas a las administraciones locales.

## **1.8. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS A UTILIZAR EN EL TFC**

Las asignaturas utilizadas de la Diplomatura en Gestión y Administración Pública para la elaboración del TFC son las siguientes:

- Capítulo 1- INTRODUCCIÓN
  - Información y documentación administrativa, informática básica (IDA/IB)
  - Información y documentación administrativa I y 2
  - Derecho Constitucional I y 2 (DCI)
  - Estructuras políticas/Formas Políticas (EP/FP)
  - Estructuras políticas/Administraciones Públicas (EP/AP)
  - Derecho Administrativo I y 2
  - Derecho Autonómico y Local (DAL)

En la elaboración de este primer capítulo, han sido de gran utilidad los conocimientos acerca de ofimática y explotación de los medios informáticos y esquematización de la principal información de la documentación, pero destaca la importancia de las asignaturas relacionadas con el derecho, como Derecho Constitucional 1 y 2 y Derecho Administrativo 1 y 2, gracias a los cuales, se aprendieron técnicas de búsqueda de legislación y fundamentos de derecho necesarios para la aplicación del objeto de este TFC, el teletrabajo en la Administración Pública, al mismo tiempo que se obtuvo de Derecho Administrativo 1 y 2, los fundamentos legales para la aplicación práctica del teletrabajo en la Administración Pública.

- Capítulo II- MARCO LEGAL Y SITUACIÓN ACTUAL DEL TELETRABAJO EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
  - Gestión administrativa II (GADMII)
  - Gestión administrativa III (GADMIII)
  - Instituciones Europeas
  - Derecho Constitucional I (DCI)

- Derecho Constitucional II (DCII)
- Estructuras políticas/Formas Políticas (EP/FP)
- Estructuras políticas/Administraciones Públicas (EP/AP)
- Derecho Administrativo I y II (DADMI/II)

A la hora de desarrollar este capítulo, se utilizan los conocimientos adquiridos en DCI y DCII, a la hora de describir la situación actual del Teletrabajo en la AGE. Para la situación actual en la Unión Europea, es de gran utilidad haber cursado Instituciones Europeas. Y Para el ámbito local, resultan favorables los conocimientos adquiridos en DAL.

Las Asignaturas de GADM, en sus diferentes etapas, resulta uno de los pilares centrales a la hora de desarrollar un trabajo de este tipo, pues facilita la comprensión de la gestión administrativa, entender los métodos de toma de decisiones y sus consecuencias.

- Capítulo III- ANÁLISIS GLOBAL DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.

- Derecho Constitucional I y II
- Derecho Constitucional II (DCII)
- Estructuras políticas/Formas Políticas (EP/FP)
- Estructuras políticas/Administraciones Públicas (EP/AP)
- Derecho Administrativo I y II
- Derecho Autonómico y Local (DAL)
- Información y documentación administrativa I (IDAI)
- Gestión administrativa I, II y III)

Para analizar el modelo organizativo del Estado español, su división territorial y la organización de las diferentes administraciones públicas, han sido de utilidad las asignaturas de DCI, DCII, EP/FP y EP/AP, pues estas asignaturas muestran el modelo de división territorial, sus fundamentos legales amparados en la constitución, la legislación autonómica y local en la que se amparan y el modo en el que se crearon durante la transición.

Una vez analizados los modelos organizativos, en lo referente a órganos administrativos y procedimiento administrativo, resultan fundamentales las asignaturas de DADMI y DADMII, pues ayudan a conocer los fundamentos legales de la actuación administrativa.

Para comprender el ámbito de aplicación de esta mejora, que es la administración local, la asignatura que estudia las competencias y relaciones institucionales entre los diferentes niveles de la administración pública en nuestro país, es DAL, que nos ayuda a comprender la necesidad de las

interrelaciones para la consecución de los objetivos de la administración, que al fin y al cabo, son también, los objetivos perseguidos por sus destinatarios, los ciudadanos.

A lo largo de todo el trabajo, han tenido gran importancia las asignaturas relacionadas con la informática como IDAI, debido al hecho de ser una mejora de ámbito técnico, en el que la informática tiene un papel fundamental.

Para analizar la forma de organización del Ayuntamiento, las funciones de quienes trabajan en él, los distintos planes de modernización existentes y la forma de gestión actual de los medios personales y materiales al servicio del Ayuntamiento, habrá que basarse en los conocimientos adquiridos en las asignaturas de GADMI, GADMII y GADMIII.

- Capítulo IV- POSIBLES ALTERNATIVAS DE MEJORA DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.
  - Información y documentación administrativa, informática básica (IDA/IB)
  - Información y documentación administrativa I y 2
  - Derecho Constitucional I y 2 (DCI)
  - Estructuras políticas/Formas Políticas (EP/FP)
  - Estructuras políticas/Administraciones Públicas (EP/AP)
  - Derecho Administrativo I y 2
  - Derecho Autonómico y Local (DAL)
  - Gestión de Calidad (GCAL)
  - Marketing en el Sector Público (MSP)

Al igual que en los anteriores capítulos, han sido de gran utilidad todos los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas, tanto las que trabajan el ámbito legal, como el tecnológico o como el funcional, debido a que para proponer las tres posibles alternativas de mejora a aplicar en el ayuntamiento de Paterna, hay que analizar las necesidades y oportunidades así como los inconvenientes de todo tipo que puedan surgir para la aplicación de las mejoras, económicas, legales, técnicas, etc.

A partir de las diferentes asignaturas de GADM (I, II y III) y DO, se analizan el cambio organizativo, los procesos de modernización, los modos de propuesta de cambios en las administraciones públicas y cómo superar las posibles oposiciones al cambio, además del estudio de aspectos tan importantes a la hora de implantar un cambio de tal envergadura en una administración como la motivación, las resoluciones de conflictos, o el liderazgo, para lograr un modelo eficaz y eficiente.

Además durante este capítulo cobran una relevante importancia dos asignaturas que no habían sido mencionadas anteriormente, como GCAL y MSP, esta última, muestra las técnicas para identificar las necesidades y métodos para satisfacerlas, además de analizar las fases de un Plan de Actuación Pública, respecto a la asignatura de GCAL ayudará en este capítulo a conocer la gestión por objetivos, cómo fijar los objetivos y analizar la consecución o no de los mismos.

- Capítulo V- PROPUESTA DE MEJORA: PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA
  - Información y documentación administrativa, informática básica (IDA/IB)
  - Información y documentación administrativa I y 2
  - Derecho Constitucional I y 2 (DCI)
  - Estructuras políticas/Formas Políticas (EP/FP)
  - Estructuras políticas/Administraciones Públicas (EP/AP)
  - Derecho Administrativo I y 2
  - Derecho Autonómico y Local (DAL)
  - Gestión de Calidad (GCAL)
  - Gestión Financiera y Contabilidad (GFC I, II y III)

Para este V capítulo, el pilar central de éste Trabajo Final de Carrera, las asignaturas de gestión administrativa (GADM I, II, III), ya que pretenden mostrar mediante los conocimientos adquiridos cómo mejorar la gestión pública, aumentar la calidad de los servicios públicos, y la satisfacción de los ciudadanos con la administración.

Para la elaboración del informe serán necesarios los conocimientos adquiridos cursando IDA I y II acerca de la gestión de la información, y los requisitos técnicos que se deberán superar para poder lograr el objetivo de este TFC, ya que uno de las principales dificultades del teletrabajo es que requiere de la utilización de las TIC, la documentación digital y el fomento de la eficiencia y la eficacia de la Administración Pública a través de la explotación de las nuevas tecnologías.

En el ámbito económico, una propuesta de tal envergadura, requiere de ciertos requisitos económicos y materiales, cuyo presupuesto se elaborará mediante los criterios de las asignaturas de contabilidad cursadas en la titulación, en éste caso, GFC I, II y III.

Como en el resto de capítulos, casi todas las asignaturas de la titulación han sido en parte necesarias, las asignaturas relacionadas con el derecho, para ver el marco legal en el que se encuentran, las relacionadas con la organización y dirección de las administraciones, para estudiar el ámbito competencial de cada área, y las formas de implantación de las mejoras, y para analizar la calidad de

la propuesta de mejora, será necesaria la utilización de los criterios de calidad aprendidos en la asignatura de GCAL, tanto para establecer los objetivos como para establecer los métodos para alcanzar estos objetivos.

- Capítulo VI- CONCLUSIONES
  - Todas las asignaturas mencionadas anteriormente
  - Todas las asignaturas de la titulación de GAP

A la hora de realizar el capítulo de las conclusiones, serán necesarias todas las asignaturas de la titulación, ya que todas son de gran utilidad, y si no fueran todas utilizadas, el proyecto estaría incompleto, porque todas son igual de útiles, desde cómo realizar esta propuesta, a elaborar el presupuesto necesario.

Terminado este Capítulo I de Introducción, en el siguiente capítulo analizaremos el marco legal y la situación actual del teletrabajo en las administraciones públicas, tanto a nivel nacional como europeo, a la hora de implantar un programa piloto de teletrabajo es muy importante conocer tanto las experiencias que se están llevando a cabo como las que se realizaron anteriormente.

## **CAPÍTULO II**

---

# **MARCO LEGAL Y SITUACIÓN ACTUAL DEL TELETRABAJO EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**



## **CAPÍTULO 2: MARCO LEGAL Y SITUACIÓN ACTUAL DEL TELETRABAJO EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

### **2.1. LA IMPLANTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA UNIÓN EUROPEA**

En este primer subapartado del segundo capítulo de éste trabajo final de carrera (TFC) procederemos a exponer cual es la situación actual del teletrabajo en la Unión Europea, ya que en este aspecto de mejoras en el ámbito de las administraciones públicas existen diferentes experiencias, proyectos y tendencias.

Uno de los desafíos en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, lo ha planteado el teletrabajo, que se configura como un elemento clave en la modernización de las actuales formas de trabajo como consecuencia del rápido crecimiento del uso y difusión de las tecnologías de la información.

Como resultado, el número de empleados que han sido capaces de trabajar desde lugares remotos, es decir, fuera de las oficinas, mediante el uso de las nuevas tecnologías, ordenadores y portátiles ha aumentado.

Sin embargo no existía un marco común para la aplicación de principios por los cuales el teletrabajo debe regirse. Como respuesta a ésta necesidad, el 23 de mayo de 2002 se aprobaba el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo.

Más tarde, como resultado de las negociaciones fruto del mencionado Acuerdo Marco, el 16 de julio de 2002 se firmaba el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo por los interlocutores sociales más influyentes, es decir, *Business Europe* (anteriormente UNICE), la Asociación Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresas (UEAPME), el Centro Europeo de Empresas con Participación Pública y de Empresas de Interés Económico General (CEEP) y la Confederación Europea de Sindicatos (CES). El acuerdo marco regula cuestiones como el empleo y las condiciones laborales, la salud y la seguridad, la formación, así como los derechos colectivos de los teletrabajadores.

El aspecto único de este acuerdo era que no se aplique mediante una directiva europea, como fue el caso con los tres acuerdos intersectoriales anteriores sobre el permiso parental, el trabajo a tiempo parcial y el trabajo de duración determinada. En su lugar, debía incorporarse de un modo autónomo, de acuerdo con los procedimientos y prácticas de cada estado miembro. Los interlocutores sociales acordaron aplicar medidas en cada Estado miembro de la Unión Europea en julio de 2005.

Con el fin de examinar la aplicación del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, las partes firmantes prepararon un informe conjunto, que fue acordado en junio de 2006.

En definitiva el texto fue elaborado a fin de responder a la necesidad de tránsito hacia una economía y una sociedad del conocimiento. En este sentido el teletrabajo se convierte en uno de los instrumentos para alcanzar éste fin, es decir, de ser un elemento que puede hacer compatible las necesidades de flexibilidad y de seguridad tanto de los trabajadores como de las empresas. Lo que se traduce para las empresas en mejorar la productividad y la competitividad y para los teletrabajadores en una mejor conciliación de la vida profesional y laboral.

Éste Acuerdo Marco define el teletrabajo de la siguiente manera:

*“El teletrabajo es una forma de organización y / o realización de trabajo, el uso de tecnología de la información, en el marco de un contrato / relación de trabajo, donde el trabajo, que también podría llevarse a cabo en las instalaciones de los empleadores, se lleva a cabo fuera de los locales de forma regular.”*

(El artículo 2 del “Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo”)

El contenido de este acuerdo gira en torno a tres ejes fundamentales<sup>1</sup>:

- El objetivo de mantener un justo equilibrio entre la flexibilidad y la seguridad en la organización del trabajo.
- La idea de compatibilizar la vida familiar con la vida laboral de los trabajadores.
- La mejora de la productividad y competitividad de las empresas.

Debido a la deslocalización de los teletrabajadores y para aminorar las discriminaciones que pudieran sufrir los teletrabajadores en comparación con los trabajadores presenciales, como pudiera ser en asuntos relacionados con el tiempo de trabajo, normas, acceso a la formación, las normas de salud y seguridad o la protección de datos, el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo intenta hacer frente a estos problemas mediante la protección del teletrabajador a través de una cláusula de no discriminación apoyado en una serie de principios generales<sup>2</sup>:

1. La naturaleza voluntaria del teletrabajo.
2. Igualdad de trato y derechos colectivos.
3. Acceso a la formación.

---

<sup>1</sup> Elaboración propia extraído de las páginas 18 a 20 del Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo.

<sup>2</sup> Elaboración propia extraído de las páginas 15 a 18 del Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo.

4. Organización del trabajo y de los tiempos de trabajo.
5. Salud y Seguridad.
6. Privacidad y protección de datos.

Respecto a la incidencia o penetración del teletrabajo en Europa una de las principales fuentes de datos comparables a escala europea sobre trabajo fuera del lugar habitual de trabajo es la Cuarta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (EWCS), de 2005, que muestra que sólo el 50% de la población activa realiza el trabajo de la UE en su lugar del trabajo todo el tiempo, y que un 21% nunca trabaja en su lugar de trabajo. Por otra parte, el 9% de los trabajadores trabaja siempre en lugares fuera del hogar y las instalaciones de la empresa, mientras que el 60% nunca lo hacen.<sup>3</sup>

La comparación de la incidencia del teletrabajo entre los distintos países de la UE resulta problemática, debido a los diferentes tipos de análisis utilizados. Una distinción también tiene que ser trazada entre la incidencia del teletrabajo a tiempo completo, que sigue siendo baja en la mayoría de los países, y la incidencia del teletrabajo a tiempo parcial, que suele ser más frecuente que el teletrabajo a tiempo completo.

Basándonos en la mencionada EWCS, podemos deducir que entre los países con una alta presencia del teletrabajo, es decir, donde se realiza el teletrabajo, al menos, la cuarta parte del tiempo encontramos:

- Alto grado de implantación Bélgica, Dinamarca y los Países Bajos.
- Frecuencia alta de implantación de teletrabajo en los países de Europa del Este de la República Checa, Estonia, Letonia y Polonia.
- Por encima de las tasas medias de implantación del teletrabajo también se encuentran en los países escandinavos, los países de Finlandia, Noruega y Suecia.
- Otros países como Eslovaquia, España y el Reino Unido se sitúan cerca de las medias de uso de teletrabajo.
- Entre los países con niveles muy bajos de implantación del teletrabajo destacan: Bulgaria, Hungría, Italia, Portugal y Rumania.

---

<sup>3</sup>EWCS (2005), [En línea] pp: 2-11

Además, anteriormente, en uno de los primeros informes elaborados por la Unión Europea, titulado “*Deployment of Telework in European Public Administrations*”, publicado en 1999 ya estableció 4 categorías de deslocalización para poder hablar de teletrabajo, que son las siguientes:

1. Multi-site Teleworking: Alternando Trabajo en oficina y en el hogar
2. Tele-homeworking: En el cual se establece como lugar de trabajo el hogar.
3. Mobile or Nomad Teleworking.
4. Oficinas satélites: Ideado para empresas y de difícil aplicación para la administración pública del caso de estudio en este TFC debido a sus dimensiones, pero que puede ser aplicado para administraciones de tamaño superior como administraciones comunitarias ya que consiste en el tráfico de información desde una oficina de menores dimensiones y deslocalizada hasta una oficina central.

Además este estudio habla sobre el papel de las administraciones públicas, el cual nos hace llegar a la conclusión de que a grandes rasgos, el papel de las administraciones públicas es llevar a cabo políticas para sus ciudadanos y ejecutar decisiones programadas para mantener el sistema social, por eso debemos remarcar la necesidad de que las administraciones públicas no solo deben ser unas aliadas naturales de las nuevas tecnologías y comunicaciones, deben ser impulsoras de las mismas, para poder contactar con sus ciudadanos, gestionar sus necesidades y proteger sus intereses. Como ejemplo del poder de dinamización tecnológico de la administración pública, el estudio en su página 35 expone que se manifestó con la revolución de las tecnologías de la comunicación que surgió en el S.XIX, cuando a excepción de EE.UU. y el Reino Unido, el uso del telégrafo fue llevado a cabo por monopolios del estado, ya que el hecho de transferir información rápidamente, superando los factores geográficos, resultó de gran interés para los políticos del momento<sup>4</sup>.

Más tarde, uno de los inventos más revolucionarios de la historia del hombre, fue llevado a cabo gracias a las administraciones públicas, concretamente por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, hablamos cómo no de Internet, éste Departamento mandó instalar tres terminales de redes: una para la *System Development Corporation* en Santa Mónica, otra para el Proyecto Genie en la Universidad de California (Berkeley) y otra para el proyecto Multics en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Aquí tenemos dos claros ejemplos de cómo las administraciones públicas han cambiado la forma de vivir de los ciudadanos y porqué deben seguir siendo pioneras a la hora de usar las nuevas tecnologías<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup>“Deployment of Telework in European Public Administrations” (1999), obra citada; pp. 14-15 ; [En línea]

<sup>5</sup> Elaboración propia a partir de diferentes fuentes como [www.internetsociety.com](http://www.internetsociety.com).

El presente trabajo, propone, que el hecho de cambiar el modelo organizativo y de trabajo de las administraciones públicas, puede transversalmente ayudar a dichas administraciones a la consecución de otros objetivos como pueden ser:

- Favorecer la igualdad para los trabajadores.
- Incrementar la proporción de trabajadores discapacitados o con capacidades diferentes en la fuerza de trabajo.
- Estrategias para el cuidado del medio ambiente.
- Promoción de la formación a distancia y la formación continua.
- Incentivar el *e-commerce*, *teletrade* o *tele-business*.
- Impulsar la creación de empresas virtuales o microempresas.
- Regeneración económica de áreas rurales.

Existen diferentes casos de interés en relación a los primeros pasos del teletrabajo en las administraciones públicas en la UE en los años 90, algunos de los más relevantes figuran en el “Anexo 1: Los primeros pasos del Teletrabajo en la Unión Europea. Casos de interés”, todos ellos además de ser altamente interesantes para cualquier estudio sobre el teletrabajo que se realice, constituyen una fuente de conocimiento de la cual servirnos, pese a no tener las mismas características que los países de la Unión pioneros en el teletrabajo y el paso del tiempo, debemos aprovechar estas experiencias para aprender y desarrollar las nuestras propias, adecuadas a nuestras características y a la coyuntura económica que atravesamos, observando cómo otros países han desarrollado sus áreas rurales mediante el teletrabajo, cómo se pueden reducir costes para las administraciones públicas, cómo se puede llegar a una conciliación real de la vida laboral con la familiar, lograr la reducción de las emisiones contaminantes, costes de transporte, todas éstas numerosas ventajas que nos propone el teletrabajo y que aprovechando la experiencia de nuestros “vecinos” europeos, podemos implantar con éxito en nuestras administraciones públicas para modernizarlas y que actúen en base a los criterios de eficacia y eficiencia, mejorando la interacción con sus legítimos dueños, los ciudadanos.

## **2.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL TELETRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO**

Actualmente la imagen de la Administración Pública como órgano del Estado, se encuentra muy castigada, debido a la situación económica, los acontecimientos asociados a la corrupción y la mala gestión económica.

Esto sumerge a las administraciones públicas necesariamente en una corriente de modernización y adaptación a las nuevas circunstancias, y al nuevo panorama que nos acontece. Cambiar la sensación de que la administración está anclada en el pasado, y que actúa de forma ineficiente.

Además de otras actuaciones para la modernización de la administración como el DNI-e, el creciente número de administraciones que permiten la realización de trámites de modo telemático y numerosos proyectos, la administración debe buscar una remodelación interna, con cambios estructurales que la adapten a la sociedad que debe administrar y gestionar, por eso el teletrabajo en la administración puede ser un elemento indispensable, para una mejor actuación pública y la mejora de los procesos en búsqueda de la calidad, un término que puede que sobreexplotado en el mundo privado pero un tanto olvidado en el ámbito público, consiguiendo que con esta mejora de los procesos mejore el servicio al ciudadano.

Centrándonos en este último elemento, el teletrabajo en España muestra una pequeña pero creciente presencia. El teletrabajo, tal y como lo conocemos hoy en día aparece en España a finales del s. XX y evoluciona junto con el desarrollo de las TIC. Algunas organizaciones españolas como el Servicio de Empleo Público Estatal (SEPE) o la Asociación Española de Teletrabajo (AET) ya hacen uso de este término para referirse al trabajo que se realiza lejos del puesto de trabajo habitual.

En cuanto a datos estadísticos cabe mencionar que la información es muy escasa, ya que los datos oficiales de las condiciones de trabajo españolas, proporcionan muy poca información. La realidad en España es que solo un 26% de los españoles, realiza algún tipo de trabajo desde casa, frente al 35% que muestra la media Europea. En cuanto a las infraestructuras en España para poder desarrollar el teletrabajo (equipamiento TIC de las viviendas, líneas de acceso a Internet, etc.) los resultados son favorables y no presentan ningún impedimento para el desarrollo del mismo<sup>6</sup>.

En lo relativo al marco jurídico del Teletrabajo el reciente Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de Febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral<sup>7</sup>, que entró en vigor el pasado mes de Febrero de 2012 y, que constituye un hito legal, en la medida en que se establece por primera vez una regulación del fenómeno Teletrabajo, mediante una nueva redacción del art. 13 del Estatuto de los Trabajadores, relativo al “trabajo a distancia”, que respondía a un fenómeno anclado en una realidad productiva y organizativa que no respondía a lo que entendemos como Teletrabajo en la actualidad, que cuenta con un componente tecnológico indudable.

En la exposición de motivos del Real Decreto-Ley 3/2012 se recoge la siguiente declaración:

---

<sup>6</sup> El Libro Blanco del Teletrabajo en España. Junio 2012. Varios autores.

<sup>7</sup> Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, BOE nº 36, de 11 de Febrero de 2012, pp. 12483-12546.

“El deseo de promover nuevas formas de desarrollar la actividad laboral hace que dentro de esta reforma se busque también dar cabida, con garantías, al teletrabajo: una particular forma de organización del trabajo que encaja perfectamente en el modelo productivo y económico que se persigue, al favorecer la flexibilidad de las empresas en la organización del trabajo, incrementar las oportunidades de empleo y optimizar la relación entre tiempo de trabajo y vida personal y familiar. Se modifica, por ello, la ordenación del tradicional trabajo a domicilio, para dar acogida, mediante una regulación equilibrada de derechos y obligaciones, al trabajo a distancia basado en el uso intensivo de las nuevas tecnologías.”

En lo relativo a la incorporación del teletrabajo en la Administración Pública española el marco regulatorio más importante a nivel nacional fue aprobado en 2006, por el Ministerio de Administraciones Públicas, bajo el mandato del exministro Jordi Sevilla, publicó la Orden APU/1981/2006, de 21 de junio, mediante la cual se promovía la implantación de programas piloto de teletrabajo en los diferentes departamentos ministeriales.

Esta Orden, APU/1981/2006, de 21 de junio, en su primera disposición establece que el teletrabajo es una nueva fórmula de trabajo basada en las tecnologías de la información que posibilita que los empleados puedan desarrollar total o parcialmente su jornada laboral desde un lugar distinto al centro de trabajo, ya que ésta nueva forma de organización supone importantes beneficios tanto para la organización, al exigir la identificación de objetivos y la evaluación del grado de cumplimiento, como para los propios empleados que, al poder desempeñar parcialmente su trabajo desde su domicilio, ven aumentadas sus posibilidades de conciliación del desarrollo profesional con su vida personal y laboral.

La Orden APU/1981/2006, tiene como uno de sus pilares centrales la Orden APU/3902/2005 del Consejo de Ministros de 15 de diciembre de 2005, mediante la cual se aprueba el Plan Concilia, que prevé medidas para hacer efectiva la conciliación de las responsabilidades profesionales con la vida personal y familiar en el ámbito del empleo público.

Posteriormente el Consejo de Ministros publicó en septiembre de 2006 el Manual para la implantación de programas piloto de teletrabajo en la Administración General del Estado, dentro de éste manual encontramos una nueva definición de Teletrabajo:

*“Modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial en virtud de la cual un empleado de la Administración General del Estado puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde su propio domicilio, siempre que las*

*necesidades del servicio lo permitan y en el marco de la política de conciliación de la vida personal y familiar y laboral de los empleados públicos”*

(Manual para la implantación de programas piloto de teletrabajo en la AGE p.2)

Este manual<sup>8</sup> establece los fundamentos para desarrollar programas piloto de teletrabajo de la siguiente manera:

Los departamentos ministeriales y sus organismos públicos podrán poner en marcha programas piloto de teletrabajo, siendo siempre estos pilotos de carácter voluntario, los programas piloto deben contemplar:

- *Los objetivos de la experiencia piloto y la duración del programa.*
- *Los puestos de trabajo que se incluirán en el programa piloto: Atendiendo a la naturaleza de sus funciones, no pudiendo ser incluidos aquellos puestos que requieran atención al público.*
- *Condiciones para que los empleados puedan solicitar su participación en el programa piloto.*
- *Número máximo de participantes y procedimiento de selección.*
- *Duración del programa piloto.*
- *Órganos y criterios para el control y la evolución del teletrabajo.*
- *Jornada y horarios: Los criterios generales de la Resolución de 20 de diciembre de 2005 de la Secretaría General para la Administración Pública no serán de aplicación al personal que participe en algún programa piloto de teletrabajo. Siendo el programa quien determinará la jornada y el horario aplicable.*

(Manual para la implantación de programas piloto de teletrabajo en la AGE p. 9)

Concluidos los programas piloto, los departamentos y organismos participantes remitirán al Ministerio de Administraciones Públicas a fin de efectuar un análisis global integrado sobre su implantación.

---

<sup>8</sup> Manual para la implantación de programas piloto de teletrabajo en la AGE.



### **2.3. SITUACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL ESPAÑOLA**

Actualmente existen multitud de casos de aplicación de teletrabajo en ciertos individuos que ocupan lugares de responsabilidad dentro de la administración pública, pero no tantos casos de una aplicación a un gran conjunto de individuos y del cual se hayan publicado los resultados de un modo oficial, a continuación expondremos uno de los últimos planes piloto llevados a cabo en la administración autonómica española, el “Plan Piloto de Teletrabajo en el Departamento de Justicia y Administración Pública”.

Consideramos este punto de vital importancia, ya que probablemente la aplicación de sistemas modernizadores de la administración deba realizarse desde circunscripciones más reducidas debido a su mayor “agilidad” y capacidad de reacción antes los acontecimientos socio-económicos al ser la primera línea de contacto con el ciudadano en la mayoría de los trámites.

Entre los meses de enero y abril de 2011 se llevó a cabo en la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi el Proyecto Teletana, un Plan Piloto de Teletrabajo en el Departamento de Justicia y Administración Pública.

Este piloto se llevó a cabo con 29 empleados del Departamento de Justicia y Administración Pública, éste proyecto se caracteriza por la estructuración y la metodología empleada, como: los perfiles profesionales considerados, el procedimiento de selección, la infraestructura tecnológica empleada, los resultados obtenidos en materia de productividad, conciliación, relaciones de trabajo, calidad de servicio público y condiciones de trabajo y por último, las conclusiones extraídas.

En la Tabla 2, extraída del resumen oficial del Gobierno Vasco publicado el 30 de junio de 2011 podemos observar las características del Plan Piloto:

<b>RESUMEN DE LA ESTRUCTURACIÓN Y METODOLOGÍA DEL PLAN PILOTO TELELANA</b>	
<b>Media de antigüedad en la Administración</b>	14,93 años
<b>Media de antigüedad en el puesto</b>	5,5 años
<b>Perfiles de los puestos</b>	5 técnicos de recursos humanos 6 asesores jurídicos 9 traductores 5 gestores web 1 técnico de normalización lingüística 1 técnico de organización 1 técnico de desarrollo normativo 1 responsable de proyectos
<b>Situación contractual</b>	6 funcionarios de carrera 23 funcionarios interinos
<b>Compatibilidad con estudios</b>	11 personas
<b>Situación personal</b>	14 personas viven en pareja con hijos 9 viven en pareja sin hijos 3 personas declaran que viven solas 1 persona vive sola con un hijo 2 personas tienen otras situaciones
<b>Discapacidades</b>	2 casos con afectación a la movilidad
<b>Medio de transporte utilizado en desplazamientos</b>	16 autobús 10 coche 3 tranvía o a pie
<b>Tiempos de desplazamiento</b>	+ 60 minutos: 17 30-60 minutos: 9 15-30 minutos: 2 0-15 minutos: 1
<b>Lejanía del lugar de trabajo</b>	+ 50 km: 21 25-50 km: 3 10-25 km: 1 3-10 km: 4
<b>Ubicación territorial</b>	Capitales: 13 (45%) Otros municipios: 16 (55%) Araba-Álava: 8 (28%) Bizkaia: 10 (34%) Gipuzkoa: 11 (38%)
<b>Razones por las que solicitaron entrar en el Piloto de Telelana</b>	86% ahorro del tiempo o redistribución del tiempo 46% incremento del rendimiento laboral o de la calidad del trabajo 30% mejora de la salud

**Tabla 2: Resumen del Programa Piloto Telelana**  
Fuente: Gobierno Vasco

Para obtener una vista global de la experiencia “TELELANA”, formaron parte 12 jefes de servicio, y 31 trabajadores y trabajadoras que aportaron sus impresiones en calidad de compañeros de teletrabajadores. Posteriormente, se realizó un análisis por el Grupo de Dirección y Coordinación del proyecto, con las reflexiones de los teletrabajadores, y del resto de sus unidades o servicios, llegando a la conclusión de que la modalidad de teletrabajo es perfectamente viable dentro de la Administración Pública Vasca.

Los resultados indican que la experiencia piloto ha permitido mejorar la satisfacción laboral de las personas teletrabajadoras. El estado de ánimo de los participantes mejoró en casi un 77% de los casos y su salud en un 57%. Por este motivo, la mayoría desearía continuar desempeñando su labor en las mismas condiciones.

Asimismo, el personal teletrabajador ha señalado que durante la experiencia en alguna ocasión se ha forzado a trabajar más. La mayor parte de los encuestados coincide en recomendar el teletrabajo por el ahorro o mejor gestión del tiempo que supone, por el incremento del rendimiento y de la calidad del trabajo que conlleva y por el aumento de motivación experimentado. Además, el ahorro mensual en concepto de transporte ha sido significativo en prácticamente todos los casos.

Estos datos han hecho que el Gobierno Vasco haya decidido extender el teletrabajo, a lo largo del año 2012, a todos los departamentos y los distintos organismos autónomos de la Administración General de la Comunidad Autónoma, tomando como referencia el modelo y las conclusiones del Proyecto Telelana<sup>9</sup>.

Durante la primera década del siglo, se produjo un pequeño “boom” de pequeños proyectos de teletrabajo en administraciones locales, pequeños pilotos en ayuntamientos para trabajadores con discapacidades, o planes de conciliación familiar, éstos proyectos, aunque altamente satisfactorios para los teletrabajadores, se han visto lastrados por la situación económica, debido a que aunque el teletrabajo supone un ahorro considerable a medio-largo plazo, las urgencias económicas que sufren las administraciones locales impiden que se lleven a cabo las inversiones necesarias para establecer los medios tecnológicos necesarios.

Una vez contextualizado la situación del teletrabajo en la administración pública tanto en la UE como en España, en el siguiente capítulo realizaremos un análisis global del Ayuntamiento de Paterna, para poder realizar un plan de implantación de teletrabajo en esta administración local.

---

<sup>9</sup>Elaboración basada en el Resumen del Proyecto Telelana (2011), Gobierno Vasco [En línea]

## **CAPÍTULO III**

---

# **ANÁLISIS GLOBAL DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA**

## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS GLOBAL DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA**

### **3.1. BREVE INTRODUCCIÓN A LA COMUNITAT VALENCIANA**

La Comunitat Valenciana es una comunidad autónoma de España considerada como nacionalidad histórica, con capital en Valencia, tiene una superficie de 23.255 km<sup>2</sup>, siendo la 8ª autonomía más extensa de España. Está formada por las provincias de Alicante, Castellón y Valencia. Se constituyó como comunidad autónoma en el año 1982, al aprobarse su Estatuto de Autonomía. Y desde el año 2006, cuando se reformó su Estatuto de Autonomía, se define a la Comunidad Valenciana como nacionalidad histórica, al amparo de lo dispuesto en el artículo segundo de la Constitución Española.

*“La Constitución se fundamenta en la indisoluble unidad de la Nación española, patria común e indivisible de todos los españoles, y reconoce y garantiza el derecho a la autonomía de las nacionalidades y regiones que la integran y la solidaridad entre todas ellas.”*

Artículo 2º del título preliminar de la Constitución Española de 1978.

Del mismo modo, las denominaciones de la Comunidad Valenciana han sido varias a lo largo del tiempo, aunque actualmente Comunitat Valenciana es la única que está establecida como tal en su Estatuto de Autonomía en su artículo 1:

*“El pueblo valenciano, históricamente organizado como Reino de Valencia, se constituye en Comunidad Autónoma, dentro de la unidad de la Nación española, como expresión de su identidad diferenciada como nacionalidad histórica y en el ejercicio del derecho de autogobierno que la Constitución Española reconoce a toda nacionalidad, con la denominación de Comunitat Valenciana.”*

Artículo 1º del Estatuto de autonomía de la Comunitat Valenciana.

#### **SIMBOLOGÍA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA:**

La bandera, conocida como Real Senyera o Senyera Coronada, el himno, el escudo de armas o emblema y el estandarte son los símbolos oficiales de la Comunidad Valenciana y de su Gobierno según estableció la Ley 5/1982, de 1 de julio, de su primer Estatuto de Autonomía.

En lo que concierne a la lengua, viene regulada en el Artículo 6 del Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana, que establece como lenguas cooficiales el valenciano y el castellano:

- “1. La lengua propia de la Comunitat Valenciana es el valenciano.
2. El idioma valenciano es el oficial en la Comunitat Valenciana, al igual que lo es el castellano, que es el idioma oficial del Estado. Todos tienen derecho a conocerlos y a usarlos y a recibir la enseñanza del, y en, idioma valenciano.
3. La Generalitat garantizará el uso normal y oficial de las dos lenguas, y adoptará las medidas necesarias para asegurar su conocimiento.
4. Nadie podrá ser discriminado por razón de su lengua.”

*(Disposiciones del 1 al 4 del Artículo 6º del Estatuto de Autonomía.)*

**ORGANISMOS:**

Los organismos de la Comunitat Valenciana vienen estipulados por el artículo 20 del Estatuto de autonomía:

- “1. El conjunto de las instituciones de autogobierno de la Comunitat Valenciana constituye la Generalitat.
2. Forman parte de la Generalitat les Corts Valencianes o les Corts, el President y el Consell.
3. Son también instituciones de la Generalitat la Sindicatura de Comptes, el Síndic de Greuges, el Consell Valencià de Cultura, l'Acadèmia Valenciana de la Llengüa, el Consell Jurídic Consultiu y el Comité Econòmic i Social.”

**ECONOMÍA:**

Según datos del INE, el PIB de la Comunidad Valenciana en 2011 es de 102.942 millones de euros, siendo su PIB per cápita de 20.583 €. En la Tabla 3 y Tabla 4, podemos observar la evolución anual del PIB y la evolución anual del PIB per cápita en la Comunidad Valenciana.

<b>Evolución anual PIB Comunidad Valenciana</b>			
<b>PIB Mill.€</b>	<b>Var. Anual</b>	<b>Fecha</b>	
102.942€	1,8%	2011	
101.111€	-0,1%	2010	
101.197€	-5,9%	2009	
107.508€	3,3%	2008	
102.441€	6,7%	2007	
96.164€	8,6%	2006	
88.501€	8,0%	2005	
81.898€	7,4%	2004	
76.257€	7,0%	2003	
71.285€	7,2%	2002	
66.449€	9,0%	2001	
60.951€	9,1%	2000	
55.905€	7,5%	1999	
51.759€	7,9%	1998	
48.336€	7,6%	1997	
46.343€	6,0%	1996	
43.123€		1995	

**Tabla 3: Evolución anual del PIB de la Comunidad Valenciana. Fuente: INE**

<b>Evolución anual PIB Per capita Comunidad Valenciana</b>			
<b>PIB Per C.</b>	<b>Var. Anual</b>	<b>Fecha</b>	
20.583€	1,6%	2011	
20.260€	0,5%	2010	
20.162€	-7,2%	2009	
21.716€	2,4%	2008	
21.200€	3,4%	2007	
20.500€	6,2%	2006	
19.300€	4,9%	2005	
18.400€	4,5%	2004	
17.600€	4,1%	2003	
16.900€	5,0%	2002	
16.100€	6,6%	2001	
15.100€	7,9%	2000	
14.000€	6,9%	1999	
13.100€	6,5%	1998	
12.300€	4,2%	1997	
11.800€	7,3%	1996	
11.000€		1995	

**Tabla 4: Evolución anual del PIB per cápita de la Comunidad Valenciana. Fuente: INE**

A continuación, en el Gráfico 1 y el Gráfico 2 podemos observar una gráfica con la tasa de crecimiento del PIB en la Comunidad Valenciana así como del PIB per cápita de la Comunidad Valenciana:

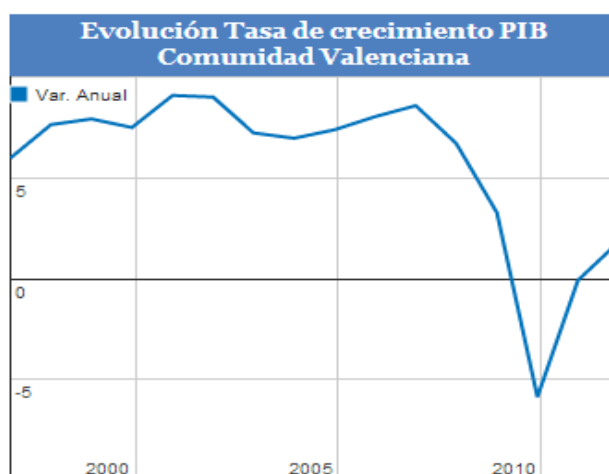


Gráfico 1: Evolución de la tasa de crecimiento del PIB de la comunidad Valenciana Fuente: INE

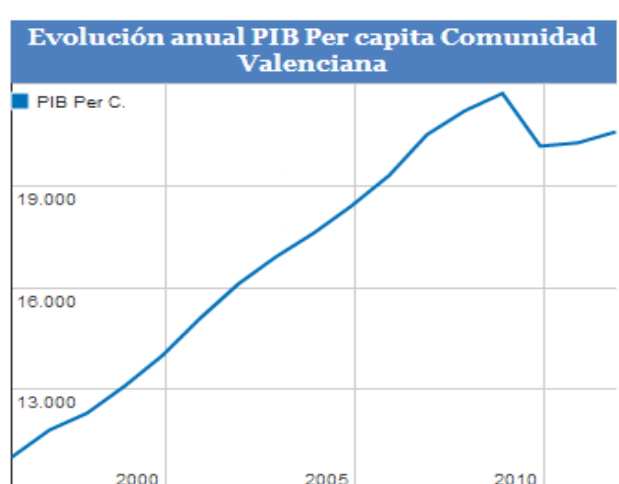


Gráfico 2: Evolución anual del PIB per cápita de la Comunidad Valenciana Fuente: INE

### 3.2. PATERNA: INTRODUCCIÓN AL MUNICIPIO

Paterna es un municipio de la Comunidad Valenciana perteneciente a la provincia de Valencia, está situado al noroeste de la comarca de la Huerta de Valencia. Su población, según el Padrón del año 2012 es de 66.948 habitantes.



### 3.2.1. Territorio

El Municipio de Paterna está situado en la provincia de Valencia, a 5 km al norte de la capital, en la ribera izquierda del río Turia. Forma parte de la comarca de l'Horta integrada en el Área Metropolitana de Valencia.

Paterna cuenta con una superficie de 36,6 km<sup>2</sup>. En el Gráfico 3, extraído de la web del Ayuntamiento de Paterna, podemos observar la distribución en hectáreas de ésta superficie.

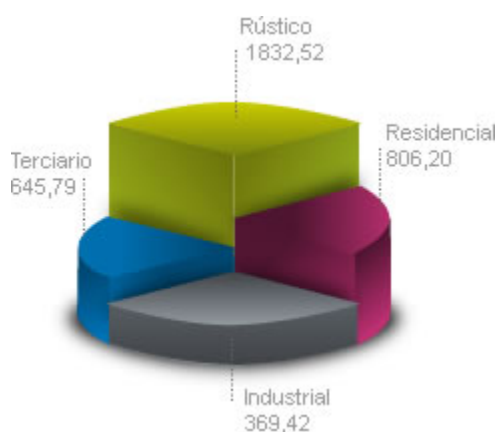


Gráfico 3: Distribución en hectáreas de la superficie de Paterna. Fuente: Ayuntamiento de Paterna

Los núcleos de población del municipio son: Casco Urbano, La Cañada, Mas del Rosari, Terramellar, Lloma Llarga y Bobalar.

### 3.2.2. Economía

Paterna dispone de un amplio término municipal dedicado en gran parte a la actividad industrial y empresarial, un 14,35% de la superficie total como se puede observar en el Gráfico de Distribución de la superficie en hectáreas del municipio de Paterna (Gráfico 3), extraído junto a los datos expuestos, que se ilustrará a continuación, lo que supone 5.558.200m<sup>2</sup> destinados a zonas industriales<sup>10</sup>. Esta superficie está distribuida en 6 grandes núcleos industriales:

- POLÍGONO INDUSTRIAL FUENTE DEL JARRO: Una de las concentraciones industriales más importantes de Europa. Cuenta con una superficie de 250 hectáreas en las que alberga más de 500 empresas.
- POLÍGONO INDUSTRIAL MUNICIPAL: Situado al lado del Polígono Fuente del Jarro tiene una superficie de 33,57 hectáreas y ya en 2004 albergaba a 19 empresas.

<sup>10</sup> Datos obtenidos de la web oficial del Ayto. de Paterna a fecha 20 de Mayo de 2013.

- L'ANDANA: Sector ubicado entre la pista Ademuz y la antigua carretera de Liria que cuenta con una superficie de 35,7 hectáreas y 45 empresas.
- PARQUE EMPRESARIAL TÁCTICA: Diseñado para convertirse en una ciudad de negocio, cuenta con una superficie de 105,6 hectáreas y agrupa a 200 empresas.
- PARQUE TECNOLÓGICO: Polígono centrado en la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I). Superficie más de 103,8 hectáreas y 260 parcelas, con más de 450 empresas.

PARQUE CIENTÍFICO DE LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA: Superficie 41,7 hectáreas. Acoge 70 empresas universitarias, así como otras empresas innovadoras con un alto componente en investigación y desarrollo que es accesible a los sectores industriales.

La actividad económica en el municipio se distribuye de la siguiente manera: El sector servicios es el principal sector de actividad económica del municipio, suponiendo un 68,5% de la actividad económica, seguido por el sector industrial con un 16,6%, el sector de la construcción con un 14% y por último el sector agrícola con un 0,9%. Esta distribución de la actividad económica puede verse representada en el Gráfico 4.<sup>11</sup>



**Gráfico 4: Distribución actividad económica del municipio de Paterna. Fuente: Ayuntamiento de Paterna.**

---

<sup>11</sup> Datos obtenidos de la web del Ayto. de Paterna a fecha 20 de Mayo de 2013.

### 3.3. AYUNTAMIENTO DE PATERNA: ORGANIZACIÓN Y COMPETENCIAS

#### 3.3.1. Organización

Como resultado de las elecciones municipales de 2011 gobierna en el Ayuntamiento de Paterna la corporación presidida por Lorenzo Agustí Pons, perteneciente al Partido Popular. Como resultado de las últimas modificaciones en el organigrama político, resultan 5 grandes concejalías dentro de las cuales se agrupan todas las competencias del ayuntamiento. Éstas 5 concejalías son: Garantía Social i Ocupament; Gestió Municipal; Infraestructures; Promoció, Dinamització Municipal i Convivència; y Política Territorial i Vertebració. Esta distribución de las competencias puede verse reflejada en la siguiente Figura 1:

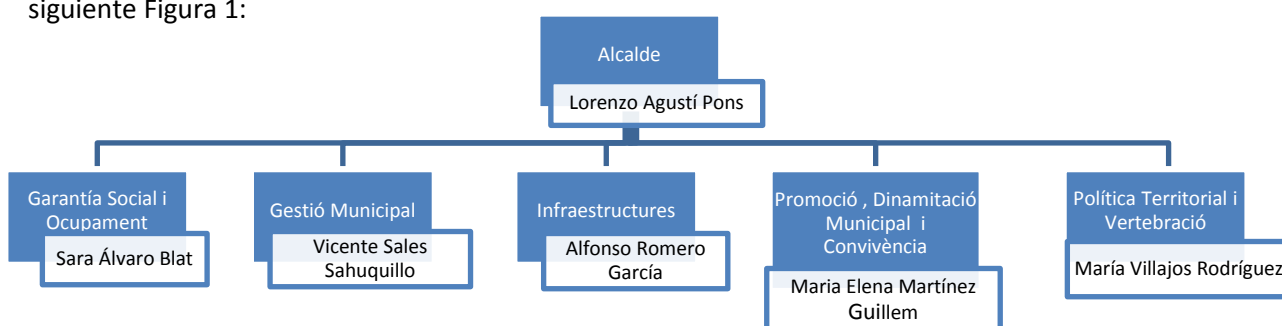


Figura 1: Organigrama del Ayuntamiento de Paterna. Fuente: Elaboración Propia

De estas 5 grandes concejalías, dependen los distintos servicios, que se muestran en el organigrama funcional del ayuntamiento, es decir, las áreas de competencia de cada concejalía. Véase Tabla 5 que figura a continuación.

Garantía Social i Ocupament	Gestió Municipal	Infraestructures	Promoció, Dinamització Municipal i Convivència	Política Territorial i Vertebració
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupament</li> <li>• Atenció Social</li> <li>• Dependència</li> <li>• Inmigració</li> <li>• Sanitat</li> <li>• Consum</li> <li>• Dona</li> <li>• Llars</li> <li>• Cooperació</li> <li>• Relacions amb la UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hisienda</li> <li>• Control Presupuestari</li> <li>• Contratació</li> <li>• Patrimoni</li> <li>• Empresa</li> <li>• Participació Ciutadana</li> <li>• Esports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serveis de Garantia d'Abasteciment</li> <li>• Cicle Integral de l'Aigua</li> <li>• Obres</li> <li>• Manteniment</li> <li>• Contractes</li> <li>• Comunicació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Festes</li> <li>• Protocol</li> <li>• Ferias</li> <li>• Turisme</li> <li>• Patrimoni i Cultura</li> <li>• Museus</li> <li>• Política Lingüística</li> <li>• Promoció</li> <li>• Joventut</li> <li>• Noves Tecnologies</li> <li>• Modernització</li> <li>• Personal</li> <li>• Seguretat</li> <li>• Mobilitat</li> <li>• Interior</li> <li>• Atenció al Ciutadà</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilitat</li> <li>• Serveis d'Ordenació del Territori</li> <li>• Medi ambient</li> <li>• Agricultura</li> <li>• Mercats</li> <li>• Comerç</li> <li>• Educació</li> </ul>

Tabla 5: Organigrama Funcional del Ayuntamiento de Paterna. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2. Competencias del Ayuntamiento de Paterna

La Constitución Española sienta el principio de descentralización en la organización de la Administración pública (art. 103.1), y garantiza a los Municipios y Provincias “autonomía para la gestión de sus respectivos intereses” (art. 137).

La autonomía local debe ser entendida como la participación de la comunidad local a través de sus órganos en el gobierno y la administración de los asuntos locales, tal y como se establece en la Ley de Bases del Régimen Local, BOE nº 80 de 3 de abril de 1985.

*«Para la efectividad de la autonomía garantizada constitucionalmente a las entidades locales, la legislación del Estado y la de las Comunidades Autónomas, reguladora de los distintos sectores de acción pública, según la distribución constitucional de competencias, deberá asegurar a los Municipios, las Provincias y las Islas su derecho a intervenir en cuantos asuntos afecten directamente al círculo de sus intereses, atribuyéndoles las competencias que proceda en atención a las características de la actividad pública de que se trate y a la capacidad de gestión de la entidad local, de conformidad con los principios de descentralización y de máxima proximidad de la gestión administrativa a los ciudadanos»*

*Artículo 2 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local.*

#### **COMPETENCIAS DEL MUNICIPIO:**

La Ley de Bases del Régimen Local establece las competencias que todos los municipios deberán ejercer en cualquier caso:

**“2.** El Municipio ejercerá en todo caso, competencias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en las siguientes materias:

- a)** Seguridad en lugares públicos.
- b)** Ordenación del tráfico de vehículos y personas en las vías urbanas.
- c)** Protección civil, prevención y extinción de incendios.
- d)** Ordenación, gestión, ejecución y disciplina urbanística; promoción y gestión de viviendas; parques y jardines, pavimentación de las vías públicas urbanas y conservación de caminos y vías rurales.
- e)** Patrimonio histórico-artístico.

- f)** Protección del medio ambiente.
- g)** Abastos, mataderos, ferias, mercados y defensa de usuarios y consumidores.
- h)** Protección de la salubridad pública.
- i)** Participación en la gestión de la atención primaria de la salud.
- j)** Cementerios y servicios funerarios.
- k)** Prestación de los servicios sociales y de promoción y reinserción social.
- l)** Suministro de agua y alumbrado público; servicios de limpieza viaria, de recogida y tratamiento de residuos, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.
- ll)** Transporte público de viajeros.
- m)** Actividades o instalaciones culturales y deportivas; ocupación del tiempo libre; turismo.
- n)** Participar en la programación de la enseñanza y cooperar con la Administración educativa en la creación, construcción y sostenimiento de los centros docentes públicos, intervenir en sus órganos de gestión y participar en la vigilancia del cumplimiento de la escolaridad obligatoria.”

*Artículo 25.2 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local.*

Además la Ley de Bases del Régimen Local establece aquellos servicios que los municipios o las asociaciones de municipios están obligados a prestar a los ciudadanos.

“Los Municipios por sí o asociados deberán prestar, en todo caso, los servicios siguientes:

- En todos los Municipios:

Alumbrado público, cementerio, recogida de residuos, limpieza viaria, abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado, acceso a los núcleos de población, pavimentación de las vías públicas y control de alimentos y bebidas.

- En los Municipios con población superior a 5.000 habitantes, además:

Parque público, biblioteca pública, mercado y tratamiento de residuos.

- En los municipios con población superior a 20.000 habitantes además:

Protección civil, prestación de servicios sociales, prevención y extinción de incendios e instalaciones deportivas de uso público.

- En los Municipios con población superior a 50.000 habitantes, además:

Transporte colectivo urbano de viajeros y protección del medio ambiente.”

*Artículo 26.1 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local.*

Tras éste análisis global del Ayuntamiento de Paterna, objeto de estudio de este TFC, en el que se han delimitado el territorio, la economía, las funciones y competencias del mismo, así como la estructura política y funcional, procederemos en el siguiente capítulo del proyecto a analizar las posibles alternativas de mejora, a partir de un análisis DAFO y a través de la metodología TGN que nos permitirá establecer un orden de prioridad de las distintas alternativas propuestas.

## **CAPÍTULO IV**

---

# **POSIBLES ALTERNATIVAS DE MEJORA DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA**

## **CAPITULO 4: POSIBLES ALTERNATIVAS DE MEJORA AL AYUNTAMIENTO DE PATERNA**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Ante la situación económica actual y la creciente necesidad de modernizar y optimizar los recursos de las administraciones públicas es necesario el planteamiento de posibles alternativas de mejora, teniendo en cuenta principalmente las potencialidades de la TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación). Para ello, analizaremos las problemáticas principales del Ayuntamiento de Paterna mediante la aplicación de las técnicas DAFO y TGN. Tras analizar los resultados obtenidos, se propondrán las posibles mejoras globales para el Ayuntamiento de Paterna.

### **4.2. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.**

Mediante la utilización de diferentes técnicas analizaremos la problemática actual a la que se enfrenta la organización para la selección de las diferentes propuestas de mejora.

#### **4.2.1. Técnica DAFO**

La técnica DAFO<sup>12</sup> (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta creada a principio de los años 60 que supuso una revolución en el campo de las estrategias empresariales, el principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

#### **ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN (LIDERAZGO, ESTRATEGIA, PERSONAS, ALIANZAS/RECURSOS Y PROCESOS)**

- Fortalezas:

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización, ¿en qué nos diferenciamos positivamente de lo esperado por los usuarios?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

---

<sup>12</sup> Información para la elaboración de un DAFO: Apuntes de Máster en Marketing y Comunicación Empresarial impartido por la UPV, 2013.



- **Debilidades:**

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a lo esperado por los usuarios. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

#### **ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

- **Oportunidades:**

Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva<sup>13</sup>.

- **Amenazas:**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis externo se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez definidas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO particularizada a la mejora objeto del TFC “el teletrabajo”, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la organización y definir la estrategia. Con los resultados del análisis DAFO, la organización deberá definir una estrategia. Estos resultados pueden verse en la Tabla 6 de éste capítulo que figura en la página 50.

#### **4.2.2. Técnica TGN**

La Técnica de Grupo Nominal<sup>14</sup> es una técnica para la identificación y análisis de problemas que favorece la generación de ideas y posibles soluciones.

Ésta técnica fue desarrollada por Andre Delbecq (Universidad de Santa Clara) y su pupilo Andrew Van de Ven (Universidad de Minnesota) en 1968, la técnica consiste en la formulación de problemas e identificación de soluciones de manera grupal, éstos grupos deben de ser interdisciplinarios para el mayor enriquecimiento de los resultados. Además de la interdisciplinaridad otra característica de la TGN es la necesidad de la aplicación de los principios de participación plural e igualdad.

---

<sup>13</sup> Téngase en cuenta que esta definición es adecuada para las empresas, pero no para organizaciones públicas.

<sup>14</sup> Información extraída del informe “Técnicas Participativas para la Planeación” Cap. 12, informe elaborado por el Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero, publicado en Agosto de 2003.

<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad en la organización</li> <li>• Innovación para la organización</li> <li>• Sinergias con otros proyectos de digitalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recortes presupuestarios</li> <li>• Inversión inicial necesaria</li> <li>• Reticencia al cambio</li> <li>• Falta de experiencia</li> <li>• Escasa digitalización de los expedientes</li> <li>• Cultura burocrática, primacía de los procedimientos sobre los resultados.</li> <li>• Equipos informáticos desactualizados</li> <li>• Cultura del personal del trabajo presencial.</li> </ul>
<b>Factores Externos</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierta proporción de Usuarios acostumbrados a ventanilla física y no virtual</li> <li>• Continuos cambios políticos, que pueden afectar a la continuidad de proyectos. Imagen de que los puestos de trabajo públicos son privilegiados frente a los privados, especialmente ahora durante la crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la proporción de Usuarios acostumbrados a ventanilla virtual</li> <li>• Descenso del coste de los medios informáticos necesarios debido a la evolución del mercado.</li> <li>• Posibilidad de compartir experiencias con otras administraciones públicas.</li> <li>• Apoyo a la digitalización de procedimientos</li> </ul>

**Tabla 6: Resultados DAFO para el diagnóstico de la problemática actual.**

Fuente: Elaboración Propia a partir de los apuntes del Máster en Marketing y Comunicación empresarial (UPV), 2013.

Como objetivos fundamentales de la TGN podemos destacar:

- Análisis de manera grupal, interdisciplinar y desde la confianza de una situación concreta.
- Generación de un consenso respecto al tema a analizar.
- Finalización con acuerdos concretos y el establecimiento de un plan de acción.

Para que esta técnica sea fructífera es necesario el papel de los facilitadores que conduzcan la reunión, estas personas deben de ser competentes y experimentadas, que además de actuar como un miembro más, controlen la reunión y establezcan y controlen las normas de comportamiento.

La Técnica de Grupo Nominal se divide en 6 fases, las 3 primeras se corresponden con la generación de ideas y las 3 últimas se orientan a la valoración de las ideas.

1. Generación de ideas: El facilitador expone el enunciado del problema y los participantes escriben las causas o soluciones identificadas.

2. Registro de las ideas: Los participantes expresarán las ideas de forma concisa y éstas serán registradas por el facilitador.
3. Análisis de las ideas: En primer lugar se analizan individualmente las ideas y más tarde pasan a ser debatidas entre los participantes.
4. Votación preliminar: Para establecer una lista de las ideas más importantes se realiza una votación jerarquizando cada una de las ideas.
5. Discusión de la votación preliminar: Se procede a precisar detalles y discutir en profundidad el resultado de la votación preliminar.
6. Votación final: Desarrollo de una votación similar a la preliminar.

A continuación, en la Figura 2 titulada “Fases de elaboración de la TGN”, podemos observar de una manera más visual la estructuración de la TGN, esta ilustración de elaboración propia está fundamentada en las 6 fases de la TGN extraídas del informe “Técnicas Participativas para la Planeación”, mencionado anteriormente.

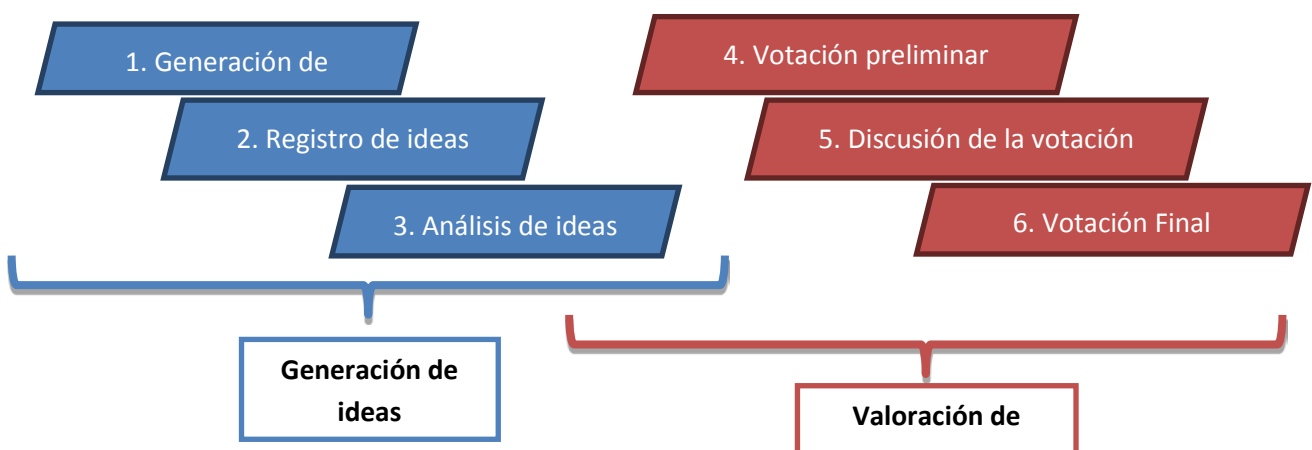


Figura 2: Fases de elaboración de la TGN  
Fuente: Elaboración Propia a partir del informe “Técnicas Participativas para la Planeación”

Para la aplicación de ésta técnica se formó un grupo de trabajo formado por 20 personas pertenecientes a diferentes áreas del Ayuntamiento de Paterna y nombrando como facilitador al miembro de mayor experiencia en el departamento de Recursos Humanos.

Siguiendo este esquema, se procedió a plantear la primera pregunta: **¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta el Ayuntamiento de Paterna en la actualidad?**

A partir de esta pregunta, se seleccionaron las 5 ideas mejor valoradas por los participantes y fueron valoradas por los participantes y para su ordenación fueron votadas, resultando ordenadas como figura en la Tabla 7 que figura a continuación:

Ideas	Votos	%	Nº Orden
Falta de modernización de la organización	7	35%	1
Distanciamiento de los poderes públicos de los ciudadanos	6	30%	2
Problemas de financiación derivados de la situación económica	4	20%	3
Mala calidad de los servicios públicos	2	10%	4
Valoración insuficiente de los servicios públicos por parte de los ciudadanos	1	5%	5

Tabla 7: Resultados 1ª votación. Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 5 que figura a continuación pueden verse los resultados de la primera votación de una manera más visual.

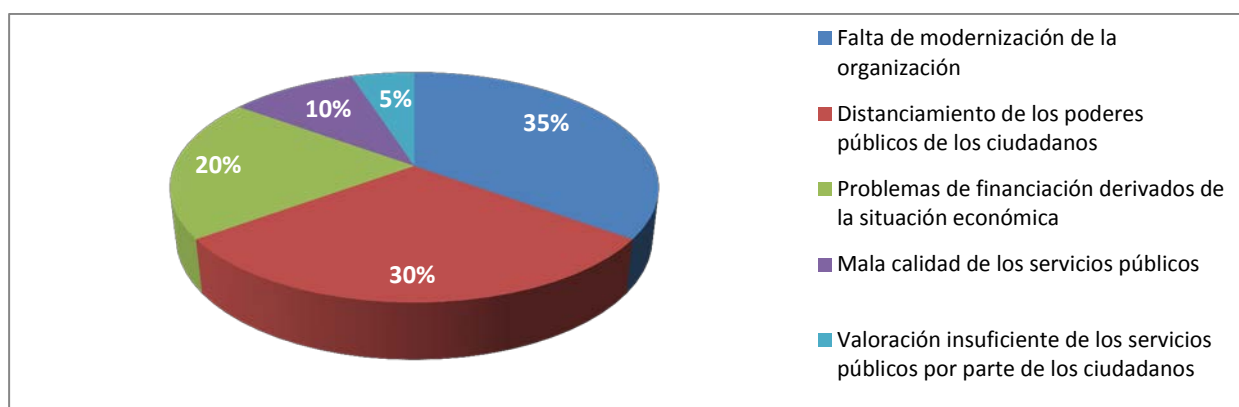


Gráfico 5: Resultados 1ª votación. Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los resultados de la primera votación y observando que el 55% de los votos se agrupaban en los problemas de modernización y financiación, se propuso la siguiente pregunta: **¿Cuáles son las potenciales soluciones para lograr una mayor modernización de las administraciones públicas de una manera eficiente?**

Como resultado, potenciales soluciones propuestas por los participantes quedaron ordenadas del modo que figura en la siguiente Tabla 8:

Ideas	Votos	%	Nº Orden
Implantación del Teletrabajo en la gestión municipal	6	30%	1
Implantación del expediente electrónico.	5	25%	2
Actualización de los equipos informáticos apostando por el software libre	4	20%	3
Aumento de la presencia en redes sociales	3	15%	4
Ampliación de los servicios telemáticos de la web municipal	2	10%	5

Tabla 8: Resultados de la segunda votación. Fuente: Elaboración propia

Tras observar la naturaleza tecnológica y de gestión interna del ayuntamiento, de las soluciones propuestas por los grupos, se decide concluir que la implantación del teletrabajo podría ser la más beneficiosa para los intereses de la organización tanto interna como externamente y de una manera multidisciplinar, ya que afecta tanto a los aspectos tecnológicos de la organización como a los recursos humanos de la misma, siendo un motor tecnológico y de modernización que potenciará el futuro desarrollo de otras necesidades como la actualización de los equipos informáticos y el software además de la preparación para los expedientes electrónicos.

### 4.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL AYUNTAMIENTO DE PATERNA

**La misión** de cualquier ayuntamiento debe ser la de dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus ciudadanos basados en la planificación y prestación de servicios de una forma eficaz y eficiente con un equipo humano profesional y que aspira a la excelencia y la innovación.

**La visión** que define al Ayuntamiento viene reflejada en la publicación realizada por el Ayuntamiento de Paterna: Plan Ciudad de Paterna, Objetivo 2015:

*“Convertir a Paterna en un municipio capaz de ofrecer a sus ciudadanos presentes y potenciales un futuro sólido dotado de todos los servicios e infraestructuras necesarias. En definitiva, un lugar donde las personas puedan vivir y trabajar, invertir y disfrutar de su tiempo libre.”*

(Plan Ciudad de Paterna, Objetivo 2015)

**Los valores** que mejor se ajustan a cualquier administración local son los reflejados en el *TÍTULO IV*. Del Gobierno y de la Administración en el Artículo 103 de la Constitución Española<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Constitución Española de 29 de Diciembre de 1978. Boletín Oficial del Estado de 29 de diciembre de 1978 núm.: 311, p. 29327

“La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho.”

#### 4.4. POSIBLES MEJORAS GLOBALES PARA EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.

A continuación se describirán 3 propuestas de mejora surgidas de las técnicas para la identificación de problemas y posibles soluciones realizadas, el análisis DAFO y la Técnica de Grupo Nominal, las posibles mejoras que a continuación se proponen están basadas tanto en los criterios objetivos de idoneidad sugeridos como en la capacidad de implantación.

##### 4.4.1. Implantación del Teletrabajo en la gestión municipal

El diseño del Teletrabajo en la gestión municipal será el pilar central y último objetivo de éste proyecto, el cual desarrollaremos en todos sus aspectos en base a diferentes experiencias del ámbito público y privado para lograr una propuesta completa, real y con potencial de aplicación tanto en el Ayuntamiento de Paterna como en cualquier otra Administración Local. Por ello se explicará en el siguiente capítulo.

##### 4.4.2. Aumento de la presencia en las redes sociales.

Actualmente el Ayuntamiento de Paterna dispone de perfiles en las redes sociales de *Facebook* y *Twitter*, las cuales mostramos a continuación en la Figura 3 y Figura 4<sup>16</sup> respectivamente:



Figura 3: Perfil oficial del Ayuntamiento de Paterna en Twitter.  
Fuente: Twitter.

<sup>16</sup> Capturas realizadas el 25 de mayo de 2013.



Figura 4: Perfil oficial del Ayuntamiento de Paterna en Facebook. Fuente: Facebook.

Como podemos observar, actualmente el seguimiento de los perfiles oficiales del Ayuntamiento es reducido, pero aun así, tiene un gran potencial de atracción tanto para los ciudadanos del municipio como para posibles visitantes que deseen informarse.

Para el aumento de la presencia en redes sociales, se propone la aplicación de técnicas de Marketing a la gestión de los perfiles del municipio, agrupando a diferentes colectivos como asociaciones de comerciantes, restaurantes o el sector hotelero para poder realizar una oferta comercial atractiva para visitantes y ciudadanos basados en la exposición de los productos autóctonos, promociones propias de los comercios, promociones cruzadas entre los establecimientos o la utilización de las posibles sinergias generadas por la oferta comercial. Como consecuencia de la generación de información de interés para los ciudadanos aumentará el seguimiento de los perfiles y por lo tanto se producirá la consecuente mejora de la comunicación.

#### 4.4.3. Actualización de los sistemas informáticos apostando por el software libre.

El software utilizado por las administraciones públicas está asociado a la compra de licencias de utilización, lo que supone un gran coste debido a que el pago se realiza por año y por ordenador en los sistemas operativos actuales.

Actualmente, las administraciones públicas se encuentran en una dicotomía complicada, la elección entre asumir el coste de la actualización de los sistemas operativos o la utilización de sistemas operativos desactualizados con los problemas de compatibilidad que ello conlleva.

Por ello una posible mejora sería la implantación del software libre en los sistemas informáticos municipales. El software libre se basa en la capacidad de los usuarios que adquieren un producto de usarlo, copiarlo, estudiarlo, modificarlo y redistribuirlo libremente.

Un ejemplo de distribución de software libre es LliureX, una distribución realizada por la Consejería de Educación de la Generalitat Valenciana, creada para promocionar la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo basada en distribuciones Debian de Linux.

Actualmente LliureX se distribuye en las dos lenguas cooficiales de la Comunitat Valenciana de manera gratuita.

Además de las características mencionadas, el software libre nos proporciona una serie de ventajas, las principales que destacamos son:

- No tiene coste de adquisición
- Innovación tecnológica
- Independencia de proveedores
- Adaptación del software a las demandas

Estas y otras ventajas son las que hacen de la implantación del software libre una gran oportunidad de modernización y de promoción tecnológica para las administraciones públicas.

Tras éste análisis de las posibles alternativas de mejora a implantar en el Ayuntamiento de Paterna, en el siguiente capítulo de éste TFC, el capítulo 5, se analizará la propuesta concreta a implantar, que se trata de la implantación del sistema de teletrabajo en el Ayuntamiento de Paterna.



## **CAPÍTULO V**

---

# **PROPUESTA DE MEJORA: PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA**

## **CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA: PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA**

### **5.1. INTRODUCCIÓN**

En éste capítulo se desarrolla la propuesta de implantación de un programa piloto de teletrabajo dentro del Ayuntamiento de Paterna. Para ello ésta propuesta se basará en el Manual para la implantación de Programas Piloto de Teletrabajo en la Administración General del Estado, el Libro blanco del teletrabajo en España, y se adaptarán con la debida cautela, prácticas del ámbito privado a las características de las administraciones públicas.

#### **5.1.1. Justificación de la propuesta de mejora.**

El motivo de la propuesta de mejora viene de los resultados de los estudios realizados en el Capítulo IV de éste TFC.

Los resultados del análisis DAFO y la Técnica de Grupo Nominal indican la necesidad de modernización de las administraciones públicas y su orientación hacia la excelencia tanto en el aspecto de los servicios prestados a los ciudadanos como en el aspecto de la gestión de sus recursos humanos.

Además cualquier cambio interno dentro de las administraciones públicas supone un impulso en su ámbito de influencia, ejerciendo como motor tecnológico y económico en la sociedad.

#### **5.1.2. Objetivos de la propuesta de mejora.**

Los objetivos de ésta propuesta serán los siguientes:

1. Adaptar experiencias de éxito al ámbito de las administraciones públicas.
2. Realizar una propuesta concreta, real y aplicable para la mejora de la gestión de los recursos humanos del Ayuntamiento.
3. Elaboración de un plan de implementación teniendo en cuenta los aspectos humanos, materiales y económicos.
4. Establecer las bases para la evaluación y el control de la propuesta de mejora.
5. Presentación del presupuesto para la implantación.

6. Realización de un estudio de viabilidad.

### 5.1.3. Regulación del teletrabajo

Para la elaboración de ésta propuesta, se aplicará la legislación vigente en materia de teletrabajo, detallada en el Capítulo II:

1. Manual para la implantación de programas de teletrabajo en la Administración General del Estado, publicado en 2006 por el Ministerio de Administraciones públicas. APU/ 1981/2006.
2. La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público señala en su artículo 14 los distintos derechos de carácter individual de los empleados públicos, en correspondencia con la naturaleza jurídica de su relación de servicio; el apartado “j” del precitado artículo, recoge el derecho “a la adopción de medidas que favorezcan la conciliación de la vida personal, familiar y laboral”.
3. Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo de 16 de julio de 2002.
4. La Resolución de 30 de enero de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el II Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2012, 2013 y 2014.
5. Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

### 5.1.4. Ventajas y Desventajas del teletrabajo

En la Tabla 9 se detallan las ventajas y desventajas del teletrabajo tanto para el trabajador como para la organización.

Analizando la tabla de ventajas y desventajas propuesta, podemos observar que los aspectos identificados son favorables a la implementación del teletrabajo, tanto para el trabajador como para la organización, de los cuales se destacan:

#### **Para el trabajador:**

- Favorece la conciliación familiar
- Favorece la integración de las personas con capacidades diferentes.
- Ahorro para el trabajador por reducción de desplazamientos
- Personalización del lugar de trabajo, un lugar cómodo para el trabajador.

**Para la organización:**

- Eliminación del absentismo laboral, uno de los grandes problemas de la administración pública, que además perjudica gravemente su imagen de cara a los ciudadanos.
- Aprovechamiento de los puestos de trabajo, ya que pueden ser compartidos.
- Reducción de infraestructuras.

	PARA EL TELETRABAJADOR	PARA LA ORGANIZACIÓN
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor autonomía, flexibilidad y movilidad</li> <li>• Aumento de la productividad</li> <li>• Más oportunidades laborales</li> <li>• Mayor especialización</li> <li>• Más vida familiar</li> <li>• Mejor integración laboral de personas con discapacidad</li> <li>• Más unificación familiar de objetivos</li> <li>• Posibilidad de combinar con tareas domésticas</li> <li>• Menor estrés</li> <li>• Menos desplazamientos</li> <li>• Elección personal del entorno de trabajo</li> <li>• Favorece el acceso a la formación (por medio de la teleformación).</li> <li>• Más tiempo libre, mejor rendimiento que en la oficina, horario flexible, mejor calidad de vida.</li> <li>• Sustitución de "obligación" por "responsabilidad"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de problemas de convivencia entre trabajadores</li> <li>• Mayor productividad debido a la implantación del trabajo por objetivos</li> <li>• Reducción de costes</li> <li>• Menor infraestructura necesaria</li> <li>• Eliminación de control horario</li> <li>• Mejora de plazos de entrega</li> <li>• Posibilidad de modificar horarios de trabajo</li> <li>• Eliminación del absentismo laboral</li> <li>• Implementación de las nuevas tecnologías de la información</li> <li>• Crecimiento sin cambios estructurales</li> <li>• Mejor aprovechamiento de los puestos de trabajo, que pueden ser compartidos</li> <li>• Menor contaminación</li> </ul>
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de ambiente laboral y disminución de relaciones sociales.</li> <li>• No hay separación entre el trabajo y la vida familiar o el ocio.</li> <li>• Es un método de trabajo solitario</li> <li>• A nivel de la organización, se difuminan las jerarquías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suele haber pérdida de jerarquías, aunque este hecho no tiene porqué constituir una desventaja sino que puede aportar mayor agilidad en la toma de decisiones.</li> <li>• Se da una menor identificación del trabajador con la organización.</li> <li>• El aislamiento físico produce una menor socialización y participación del trabajador</li> </ul>

Tabla 9: Ventajas y Desventajas del teletrabajo  
Fuente: Elaboración propia<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Elaboración propia en base a los documentos citados: Manual para la Implantación de Programas Piloto de Teletrabajo en la Administración General del Estado, el Libro Blanco del teletrabajo en España y el Libro Blanco del Teletrabajo en Repsol.

Estudiando las desventajas, podemos identificar que se centran en la desvinculación del trabajador con la organización, para reducir estas desventajas se propone el establecimiento de las modalidades no puras de teletrabajo en los casos que sea posible. En el caso de personas con capacidades diferentes podría optarse por una modalidad extraordinaria de teletrabajo completo para reducir los inconvenientes que sufren durante los itinerarios.

## **5.2. PROPUESTA DE MEJORA: PROGRAMA PILOTO DE TELETRABAJO EN EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.**

La mejora que se quiere llevar a cabo, como ya se ha indicado es la implantación de un programa piloto de teletrabajo en el Ayuntamiento de Paterna. La implantación del programa piloto estará dividida en 3 grandes fases, proponiendo así una nueva metodología adaptada a las necesidades y características del Ayuntamiento de Paterna, basada en la metodología establecida en el “Manual para la Implantación de Programas Piloto de Teletrabajo en la Administración General de Estado”, el “Libro Blanco del teletrabajo en España” y el “Libro Blanco del Teletrabajo en Repsol”.

### **5.2.1. Diseño del programa piloto: Metodología y aplicación**

El primer paso para poner en marcha un programa piloto de teletrabajo es definir correctamente su contenido y ámbito de aplicación, por lo que se recomiendan las siguientes fases:

1. Designación del equipo de trabajo del programa piloto.
2. Definición de las líneas básicas del programa piloto.
3. Aprobación del programa piloto.

#### **1. DESIGNACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL PROGRAMA PILOTO**

El equipo de trabajo será el encargado de diseñar las líneas básicas del programa piloto, de impulsar y coordinar el programa, establecer las fases y tiempos para su implantación, así como la redacción del programa, colaborar en la selección de los participantes, solucionar las posibles incidencias, realizar el seguimiento y evaluar los resultados.

En definitiva, de la correcta designación del equipo de trabajo dependerá en gran parte el éxito o fracaso del programa.

## 2. DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS BÁSICAS DEL PROGRAMA PILOTO.

Una vez establecido el equipo de trabajo, en esta fase se define en que va a consistir el programa piloto, para lo que se consideran los siguientes aspectos:

- a) Objetivos del programa piloto
- b) Duración del programa piloto
- c) Alcance del programa piloto
- d) Puestos de trabajo susceptibles de teletrabajo
- e) Condiciones de los teletrabajadores
- f) Requisitos técnicos y estructurales
- g) Procedimiento de selección
- h) Coste del programa
- i) Órgano y sistema de evaluación de los resultados del programa

### a) **Objetivos del programa piloto:**

- Orientación hacia los resultados en detrimento de la cultura del tiempo de presencia en el puesto.
- Aumento de la motivación y el compromiso del personal.
- Mejora de la conciliación de la vida laboral y personal.
- Favorecer la igualdad para los trabajadores.
- Disminuir el absentismo laboral.
- Fomento de la diversidad y la integración de colectivos vulnerables como discapacitados.
- Contribuir al cuidado del medio ambiente mediante la reducción de las emisiones de CO<sup>2</sup> como consecuencia de la reducción de los trayectos en vehículo particular al centro de trabajo.
- Promoción de la formación a distancia y la formación continua

### b) **Duración del programa piloto:**

Para poder obtener información suficiente para la extracción de conclusiones el programa piloto tendrá una duración de 6 meses.

**c) Alcance del programa piloto:**

El número de trabajadores que participarán en el primer programa piloto de teletrabajo para el Ayuntamiento de Paterna será de 50 personas.

La distribución del tiempo de teletrabajo que se propone es establecer una presencia mínima en los casos que se considere oportuno de trabajo en el centro habitual de entre 15 y 20 horas semanales.

Las distintas modalidades de teletrabajo que estarán disponibles para los trabajadores serán las siguientes:

- 1 día/ semana
- 2 días/ semana
- 20% del tiempo diario como máximo

La modalidad elegida deberá ser consensuada entre los trabajadores y los responsables. Además debe establecerse la posibilidad de modificar la modalidad de teletrabajo del trabajador, de tal modo que cuando las necesidades personales o laborales lo requieran, el trabajador y la organización puedan adaptarse de manera eficaz.

**d) Puestos de trabajo susceptibles de teletrabajo:**

En principio todos los puestos son susceptibles de teletrabajo excepto aquellos cuyo desempeño requiera la presencia física en el centro de trabajo, es decir que requiera contactos personales frecuentes o sean de atención directa al público, como por ejemplo: Registro, Atención al Ciudadano, ordenanzas y cualquier otro puesto que designe el equipo de trabajo.

**e) Condiciones de los teletrabajadores**

○ **Requisitos**

- Es imprescindible la voluntariedad de la solicitud de participación al programa piloto de teletrabajo
- 2 años de antigüedad en la organización como mínimo.
- Estar en situación de alta, es decir no encontrarse en situación de baja de ningún tipo.

○ **Competencias**

- Conocimiento suficiente del puesto de trabajo, es deseable un mínimo de 1 año desempeñando el puesto de trabajo.

- Habilidades informáticas suficientes para poder trabajar en remoto
- **Comportamientos**
  - Responsabilidad para la autogestión
  - Disciplina
  - Motivación.
  - Adecuado desempeño de sus funciones
  - Colaboración.
  - Espíritu de excelencia

**f) Requisitos técnicos y estructurales.**

Dado que el objetivo del teletrabajo es que el trabajador pueda desempeñar su labor en su domicilio, éste deberá estar totalmente adaptado a las nuevas necesidades para el desarrollo del trabajo habitual, tanto en requisitos técnicos como cumplir con los requisitos en materia de prevención, seguridad y salud de un puesto de trabajo.

Como consecuencia de estas necesidades, el trabajador estará obligado a la recepción de visitas para la evaluación del puesto de trabajo.

- Requisitos técnicos

El Ayuntamiento facilitará a los teletrabajadores un ordenador portátil, que se ajuste a las necesidades operativas diarias derivadas de sus funciones así como otras posibles necesidades que puedan surgir, con este objetivo los equipos estarán capacitados para la realización de videoconferencias.

Como ejemplo de equipo que se adaptaría a las necesidades se propone un equipo de gama media pero capaz de cumplir con los objetivos, para la propuesta se ha seleccionado el ordenador portátil *HP-650*.

En el caso de que el trabajador desee conectarlo a otra pantalla o teclado propios, deberá tener en cuenta las condiciones requeridas para estos equipos:

Pantalla

- Caracteres bien definidos y configurados de forma clara, con dimensiones suficientes.
- La imagen de la pantalla debe ser estable.
- La luminosidad y el contraste deben ser ajustables.
- Pantalla orientable e inclinable a voluntad.



#### Teclado

- Superficie del teclado mate
- Espacio suficiente delante del teclado para que el usuario pueda apoyar las manos y brazos (mínimo 10 cm).

Acceso a red de internet que cumpla unos requisitos mínimos:

- Velocidad mínima de bajada: 512 kbps (Velocidad recomendada de bajada 3 Mbytes)
- Velocidad mínima de subida: 128 kbps (Velocidad recomendada de subida 300 kbps).

#### Teléfono Móvil

Para el desempeño de las funciones del trabajador es necesario que dispongan de un teléfono móvil, que cumpla con las características necesarias básicas: Conexión WI-FI y correo electrónico.

Para los empleados que no dispongan en el momento de la aprobación de un teléfono, la organización deberá proporcionarles uno a tal efecto.

- Requisitos en materia de prevención, seguridad y salud:

#### Mesa o superficie de trabajo

- La mesa o superficie de trabajo debe tener dimensiones suficientes y permitir la ubicación del equipo informático, documentos y material de trabajo.
- El espacio debe ser suficiente para permitir al trabajador una posición cómoda.
- Espacio suficiente delante del teclado para que el usuario pueda apoyar las manos y brazos (mínimo 10cm).

#### Asiento de trabajo

- El asiento de trabajo deberá ser estable, proporcionando al usuario libertad de movimiento y procurándole una postura favorable.
- La altura del asiento debe ser regulable.
- El respaldo debe ser reclinable.

#### Espacio de trabajo

- El puesto de trabajo debe tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de tal manera que haya espacio suficiente para permitir los cambios de postura y los movimientos de trabajo.
- Las dimensiones mínimas de los puestos de trabajo serán: 2 m<sup>2</sup> de superficie libre para el trabajador.

#### Iluminación

- En función del carácter del trabajo, iluminancia y luminancias adecuadas.

#### Otros factores de riesgo

- El puesto de trabajo puede tener otros factores de riesgo (golpes, tropezones, contactos eléctricos o térmicos,...) que deben ser evaluados de forma individualizada.
- La organización facilitará al teletrabajador un botiquín de primeros auxilios así como un extintor homologado.

### **g) Procedimiento de selección**

Respecto a la selección de los empleados que participarán de la modalidad de teletrabajo se tendrán en cuenta los siguientes requisitos:

- La voluntariedad de los candidatos, como requisito esencial.
- La igualdad en el acceso al procedimiento de selección.

En cuanto a los criterios de selección primarán los empleados que se encuentren en alguna de las siguientes circunstancias:

- Minusvalía superior al 33%.
- Empleados con familiares en situación de dependencia
- Empleados con hijos menores de 6 años

### **h) Coste del programa**

El coste del programa piloto de teletrabajo no será elevado. La creación de los puestos de teletrabajo se realizará en función de las necesidades de reposición de los equipos informáticos, por lo que no supondrá un coste añadido.

En el apartado “Presupuesto” podemos ver el coste detallado del programa.

**i) Órgano y sistema de evaluación de los resultados del programa**

La evaluación se realizará mediante un cuestionario al trabajador y a su superior inmediato para evaluar cómo ha sido el desarrollo del programa y como ha afectado en el ámbito laboral y personal, véanse Anexo 2: Cuestionario para la evaluación de los Programas piloto de Teletrabajo y Anexo 3: Cuestionario para supervisores y responsables de las Unidades

**3. APROBACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO**

Una vez diseñado el Programa Piloto de Teletrabajo y elaborada la propuesta con el contenido de los apartados anteriores, las organizaciones sindicales podrán opinar y aportar mejoras o sugerencias previamente a la aprobación definitiva por Resolución de la Secretaría o del Alcalde.

**5.2.2. Implantación del programa piloto: Metodología**

Para la implantación del programa piloto de teletrabajo se deberán seguir las 7 fases que se detallan a continuación:

- **Fase 1: Información a los empleados y a las diferentes áreas.**
- **Fase 2: Solicitud de teletrabajo.**
- **Fase 3: Oferta de plazas.**
- **Fase 4: Selección.**
- **Fase 5: Formación de los teletrabajadores**
- **Fase 6. Cumplimiento de requisitos de seguridad y salud.**
- **Fase 7. Dotación del material necesario.**

Las acciones a llevar a cabo dentro de estas fases de implantación del programa piloto son las siguientes:

- **Fase 1: Información a los empleados y a las diferentes áreas.**

La primera fase en la implantación del programa piloto es la difusión del programa y la invitación a participar en la experiencia a través un comunicado interno.

- **Fase 2: Solicitud de teletrabajo.**

Desde Recursos Humanos se creará una base de datos al efecto en la cual se registrarán los trabajadores que quieran adherirse, de acuerdo con sus superiores jerárquicos y la modalidad de teletrabajo deseada.

- **Fase 3: Oferta de plazas.**

La organización ofertará plazas de teletrabajo en función de la necesidad de reposición de los equipos informáticos del Ayuntamiento. En el momento que sea precisa la adquisición de un equipo, éste se ajustará a las necesidades de los teletrabajadores y se ofertará esta plaza entre los pertenecientes a la base de datos de solicitantes.

- **Fase 4: Selección.**

Desde Recursos Humanos se seleccionará al trabajador que mejor se adapte en base a los criterios establecidos en el apartado “g. Procedimiento de selección”.

- **Fase 5: Formación de los teletrabajadores**

Una vez seleccionados los teletrabajadores, es preciso que reciban, por un lado, formación específica en las herramientas informáticas y de telecomunicaciones que pudieran utilizarse, y por otro información detallada del Programa Piloto en el que van a participar.

- **Fase 6. Cumplimiento de requisitos de seguridad y salud.**

Desde Recursos Humanos se supervisará que el domicilio del trabajador cumple con los requisitos establecidos.

- **Fase 7. Dotación del material necesario.**

La organización dotará al trabajador del equipo esencial establecido, equipos informáticos, teléfono móvil, el botiquín y el extintor.

### 5.2.3. Plan de Evaluación del Programa Piloto

Para el Plan de Evaluación del Proyecto estableceremos 2 fases, por un lado aprovecharemos la experiencia en otras administraciones públicas, utilizando los recursos que nos facilita el Manual para la implantación de programas piloto de Teletrabajo en la Administración General del Estado, el cual nos contiene 2 clases de cuestionarios, uno para los teletrabajadores y otro para los supervisores y responsables de Unidad.

El cuestionario para los teletrabajadores pretende conocer y valorar la satisfacción respecto a diferentes criterios, como la consecución de objetivos o la conciliación familiar. Este Cuestionario figura en el Anexo II “Cuestionario para la evaluación de los Programas piloto de Teletrabajo”.

El cuestionario para los supervisores y responsables de Unidad pretende conocer y valorar la satisfacción respecto a los teletrabajadores de sus superiores, para evaluar la consecución de los objetivos desde el punto de vista de la organización. Este Cuestionario figura en el Anexo III “Cuestionario para supervisores y responsables de las Unidades”.

#### **5.2.4. Acciones y Calendario**

La implantación de la propuesta representa un paso hacia adelante en la modernización de la administración local, en este caso optaremos por el método del proyecto piloto, que implica una aplicación del contenido de la propuesta en solo una parte de la organización a fin de medir los resultados que ello genera, esto nos permitirá realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo las pruebas necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

##### **5.2.4.1 ACCIONES DE IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO**

Para dar a conocer el programa piloto, se llevarán a cabo reuniones informativas a través de las cuales se consigue una mayor colaboración del personal.

De un modo paralelo se realizarán comunicaciones a los empleados en los medios de que disponga el Ayuntamiento, como por ejemplo, tabloneros de anuncios o emailings.

##### **5.2.4.2 CALENDARIO DE LA IMPLANTACIÓN**

A continuación se muestra el calendario de implantación del piloto de teletrabajo en el Ayuntamiento de Paterna. Una vez elaborada la base de datos con los empleados que optan por la modalidad de teletrabajo y la oferta de plazas de teletrabajo, véase la Tabla 10.

PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TELETRABAJO EN EL ÁMBITO DE LA  
ADMINISTRACIÓN LOCAL: EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA

	SEPTIEMBRE '13				OCTUBRE '13				NOVIEMBRE '13				JUNIO '14			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>1. DISEÑO DEL PROGRAMA PILOTO</b>																
Designación del equipo de trabajo del Programa Piloto																
Definición de las líneas básicas del Programa Piloto																
Aprobación del Programa Piloto																
<b>2. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO</b>																
Información a los empleados y a las diferentes áreas																
Presentación y tramitación de la solicitud de teletrabajo																
Asignación de vacante de teletrabajo y selección.																
Formación del teletrabajador																
Comprobación de los requisitos de salud y seguridad																
Dotación de material																
<b>3. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO</b>																
Realización cuestionarios																
Análisis y presentación de resultados																

Tabla 10: Calendario de implantación

Fuente: Elaboración propia a partir de las fases del Programa Piloto descritas en el apartado "Diseño del Programa Piloto"

### 5.2.5. Indicadores del Plan de Evaluación

Los resultados finales de la propuesta de mejora podrán ser evaluados a corto plazo una vez finalizados los 6 meses que durará el piloto de teletrabajo, mediante los indicadores establecidos por el equipo de trabajo designado, como indicadores para la evaluación de la mejora se proponen:

- Número de solicitudes de adhesión al programa piloto de teletrabajo.
- Número de trabajadores que han formado parte del programa piloto.
- Grado de satisfacción de los trabajadores y de los superiores jerárquicos mediante las encuestas que se realizaran al final del programa.
- Número de incidencias generadas durante el programa piloto.
- Informe del equipo de trabajo con los resultados cuantitativos y cualitativos de la experiencia.

Con los resultados de los indicadores propuestos para el plan de evaluación de la propuesta, el equipo de trabajo determinará el futuro del programa piloto, si éste debe extenderse durante un periodo más prolongado, si debe implantarse la modalidad de teletrabajo en la gestión municipal o si por el contrario es conveniente descartar el teletrabajo como modalidad laboral dentro del Ayuntamiento de Paterna.

### 5.2.6. Presupuesto Económico

Según la RAE, un presupuesto es “la cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales”.

Para indicar la viabilidad presupuestaria de la Propuesta es necesario elaborar el presupuesto de costes de la elaboración del TFC: **PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TELETRABAJO EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL: EL AYUNTAMIENTO DE PATERNA.**

Para saber los costes totales de la realización de esta propuesta, para ello debemos tener en cuenta:

1. Los costes incurridos para la elaboración de la Propuesta.
2. El presupuesto para la implantación de la mejora.

A continuación detallamos el presupuesto teniendo en cuenta los puntos indicados anteriormente:

## 5.2.6.1 COSTES DE ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

### 1. COSTE DEL TRABAJO DEL AUTOR DEL TFC

#### 1.1. Medición de unidades de trabajo estimadas

Horas empleadas en la realización del TFC

UNIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Nº DE UNIDADES
Horas	Autor del TFC, Diplomado en GAP	320

Tabla 11: Medición de unidades de trabajo estimadas de autor. Fuente: Elaboración propia

#### 1.2. Precios de la hora del trabajo

La tarifa horaria considerada es la que aparece en el cuadro de precios que se detalla a continuación:

UNIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	EUROS/HORA
Euros/Hora	Autor del TFC, Diplomado en GAP	15

Tabla 12: Precios de la hora del trabajo del autor. Fuente: Elaboración propia

#### 1.3. Importe parcial del diseño y realización del TFC

UNIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	IMPORTE PARCIAL EN EUROS
Euros	Autor del TFC, Diplomado en GAP	4.800 €

Tabla 13: Importe parcial del diseño y realización del TFC. Fuente: Elaboración propia

#### 1.4. Costes indirectos y generales

Se consideran costes indirectos los costes derivados del material utilizado, electricidad, transporte, internet, etc. para la realización del Trabajo Final de Carrera: 150 €.

Importe del TFC incluyendo los costes indirectos y generales: **4.950 €**

#### 1.5. Importe total del coste del trabajo del autor del TFC

El importe total del coste del trabajo del autor es de cuatro mil novecientos cincuenta euros

### 2. COSTE DEL TRABAJO DEL DIRECTOR DEL TFC

#### 2.1. Medición de unidades de trabajo estimadas

Horas empleadas en el asesoramiento de la realización del TFC:



UNIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CATEGORÍA	Nº DE UNIDADES
Hora	Director del TFC	A1	25

Tabla 14: Unidades de trabajo estimadas del Director del TFC. Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Precios de la hora del trabajo

La tarifa horaria considerada es la que aparece en el cuadro de precios que se detalla a continuación:

UNIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CATEGORÍA	EUROS/HORA
Euros/Hora	Director del TFC	A1	33

Tabla 15: Precios de la hora del trabajo del Director del TFC. Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Importe parcial del trabajo de Dirección

UNIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CATEGORÍA	IMPORTE PARCIAL EN EUROS
Euros	Director del TFC	A1	825 €

Tabla 16: Importe parcial del trabajo de Dirección del TFC. Fuente: Elaboración propia

## 2.4. Costes indirectos y generales del asesoramiento del Director del TFC

Se consideran costes indirectos los costes derivados del material utilizado, electricidad, transporte, internet, etc. para el asesoramiento del Director del TFC: 25 €.

Importe de la supervisión TFC incluyendo los costes indirectos y generales: **850 €**.

## 2.5. Importe total de coste del tiempo del director del TFC de asesoramiento a la autor del presente TFC

El importe total del coste del asesoramiento del director del TFC es de ochocientos cincuenta euros.

## 3. RESUMEN DE COSTES

### 3.1. Costes del Autor del TFC

Importe del coste del trabajo de la autor del TFC: 4.950 €.

### 3.2. Coste de la Dirección del TFC

Importe del coste del asesoramiento del director del TFC: 850 €.

### 3.3. Costes totales del TFC

Importe del coste del trabajo de la autor del TFC: 5.800 €.

El coste del TFC asciende a la cantidad de cinco mil ochocientos euros.

## 5.2.6.2 PRESUPUESTO DE IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA: PROGRAMA PILOTO DE TELETRABAJO.

Para la evaluación económica del proyecto se ha realizado una estimación de compra de 50 unidades para una primera fase de implementación del proyecto.

Esta propuesta, debido a la situación económica de las administraciones públicas se plantea desde el punto de vista de la reposición de equipos informáticos, de tal modo que cada vez que surja la necesidad de reposición de un equipo informático, se genere un puesto de teletrabajo al que puedan optar los trabajadores que cumplan los criterios establecidos por el Ayuntamiento.

Los elementos propuestos han sido seleccionados bajo los criterios de calidad establecidos anteriormente. En el caso de los equipos informáticos HP-650, 422,29€ es el precio ofertado por HP para instituciones y organismos oficiales.

En el caso de aceptar la propuesta de implantación del teletrabajo sería oportuno realizar un concurso público para ofertar la compra de los equipos informáticos a empresas especializadas. En la que figura a continuación se establece la inversión necesaria para la implantación de 50 puestos de teletrabajo así como el coste unitario por trabajador.

Elemento Necesario	Unidades	PVP Unitario	PVP Total
<b>Portátil HP-650</b>	50	422,29 €	21.114,50 €
<b>Botiquín de primeros auxilios</b>	50	22,20 €	1.110,00 €
<b>Mini Extintor</b>	50	32,95 €	1.647,50 €
<b>Total Costes</b>			<b>23.872,00 €</b>
<b>Total por trabajador</b>			<b>477,44 €</b>

Tabla 17: Presupuesto para la implantación de la Propuesta. Fuente: Elaboración propia

### 5.2.6.3 COSTES TOTALES

El coste total del proyecto, viene resumido en la siguiente:

Concepto	PVP Unitario
Coste total de la elaboración del TFC	5.800 €
Presupuesto de implantación de la mejora	23.872,00 €
<b>Coste Total</b>	<b>29.672 €</b>

Tabla 18: Coste total del proyecto de implantación del programa piloto de teletrabajo en el Ayuntamiento de Paterna.  
Fuente: Elaboración propia

### 5.2.7. Viabilidad

A la hora de realizar el análisis de la viabilidad de éste proyecto, debemos tener en cuenta los diferentes aspectos de la propuesta, por ello se propone la realización de diferentes estudios de viabilidad, teniendo en cuenta los factores críticos del proyecto, por ello se propone:

- Análisis de Viabilidad Técnica
- Análisis de Viabilidad Legal.
- Análisis de Viabilidad Presupuestaria.
- Análisis de Viabilidad Humana.

#### 5.2.7.1 ANÁLISIS DE VIABILIDAD TÉCNICA

Desde el punto de vista técnico, esta es una propuesta totalmente viable, y se trata de un modo de trabajo ampliamente testado en diferentes administraciones públicas y empresas desde principios de los 70 debido a la crisis del petróleo.

Con la evolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación, hoy en día cualquier organización tanto pública como privada es capaz de integrar el teletrabajo en la gestión de sus recursos humanos.

#### 5.2.7.2 ANÁLISIS DE VIABILIDAD LEGAL

Como se ha mostrado en el apartado 5.1.3 “Regulación del teletrabajo” de este Capítulo V, la implantación de éste proyecto de teletrabajo se ajusta a la legalidad vigente, e incluso supera los

mínimos establecidos legalmente debido a la utilización de exitosas experiencias de empresas privadas.

Por eso podemos afirmar que éste proyecto es legalmente viable en diferentes aspectos y esta legalidad se basa en la cobertura legal por parte diferentes normas.

### **5.2.7.3 ANÁLISIS DE VIABILIDAD PRESUPUESTARIA**

En el aspecto económico, podemos afirmar que éste es un proyecto viable, esta afirmación se fundamenta en el apartado 5.2.6 denominado “Presupuesto económico”, en el que se detalla el coste de la primera fase de implementación y el proceso de aplicación.

El proceso de aplicación basado en la reposición de equipos informáticos y la oferta por parte de la organización de las plazas de teletrabajo garantiza la viabilidad presupuestaria, ya que de este modo, desde la dirección se podrá controlar la oferta de plazas y tener total control sobre la inversión derivada de la implantación de cada una de las plazas de teletrabajo así como del total del proyecto.

Por lo tanto se puede afirmar que esto proyecto es viable presupuestariamente por los siguientes motivos: Permite el control sobre la oferta de los puestos de teletrabajo y no obliga a la organización a ofertar plazas.

### **5.2.7.4 ANÁLISIS DE VIABILIDAD HUMANA**

El aspecto humano es el pilar central de éste proyecto, tal y como se detalla en el apartado 5.1.4 denominado “Ventajas y Desventajas del Teletrabajo”, podemos observar que este proyecto es beneficioso para los trabajadores, además, el proceso de ofrecimiento de las plazas y la solicitud voluntaria de la plaza de teletrabajo garantiza la voluntad del teletrabajador de aceptar esta modalidad de trabajo, lo cual supone un aspecto importante, ya que ofrece al trabajador un cambio en su trabajo que favorece la conciliación, reduce la desmotivación y añade un componente de ilusión y contrarresta la desmotivación que pueda haber sufrido el trabajador debido al paso del tiempo.

Tras la exposición de la propuesta de mejora, en el siguiente capítulo y último de éste TFC se expondrán las conclusiones tanto de la implantación de la mejora como del plan de mejora en sí mismo.

## **CAPÍTULO VI**

---

# **CONCLUSIONES**

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES GENERALES A LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA**

La implantación del sistema de teletrabajo en las administraciones públicas es una adaptación del sector público a los tiempos actuales, en los que la organización aspira a la excelencia basándose en la tecnología y la relación con su principal activo, los trabajadores, que de éste modo lograrán ser más eficientes.

Tal y como se muestra durante el desarrollo de éste TFC, existen las bases idóneas para promover la implantación de sistemas de teletrabajo en administraciones locales en diferentes aspectos, en el aspecto legal, la implantación de ésta modalidad laboral está totalmente respaldado a nivel nacional y supranacional, en lo que concierne al ámbito experiencial, se cuenta con la experiencia de administraciones públicas y empresas privadas<sup>18</sup>.

A demás, las administraciones públicas, y en mayor medida las administraciones locales debido a su más próxima cercanía con el ciudadano y a su capacidad de actuar como motor económico y tecnológico de la sociedad, deben modernizarse y adoptar las nuevas tecnologías a su labor para un mejor servicio al ciudadano de un modo responsable y aplicando del mejor modo posible los recursos que los ciudadanos ponen en su mano, esta responsabilidad en el aspecto económico se ve reflejada en el 5.2.6 del Capítulo V titulado “Presupuesto Económico”, habiendo realizado una propuesta de implantación ajustada a las circunstancias actuales.

La mejora propuesta supone una respuesta viable en los aspectos operativo, técnico y económico a un problema real como es la falta de adaptación de las administraciones locales a la modalidad de teletrabajo y que posibilita un normal desempeño del trabajo a diferentes personas que actualmente encuentran dificultades en el día a día, como discapacitados o personas con familiares dependientes a su cargo.

---

<sup>18</sup> Capítulo 2 y Capítulo 5

## **6.2. CONCLUSIONES FINALES DEL PLAN DE MEJORA**

El propósito de éste TFC ha sido el de proponer una importante mejora al Ayuntamiento de Paterna, en el que el autor de la propuesta tuvo la suerte de ser becario durante un año entre 2010 y 2011 en el área de Recursos Humanos.

Para poder llevar a cabo este Trabajo Fin de Carrera ha sido necesaria la aplicación de los conocimientos adquiridos en las asignaturas pertenecientes a la titulación de Gestión y Administración Pública, la experiencia en la organización objeto del Proyecto y la experiencia adquirida en el sector privado.

La elaboración de éste TFC se basa en la normativa de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, lo cual conlleva el cumplimiento de los criterios establecidos para el TFC de la Diplomatura en Gestión y Administración Pública:

- Estar basado en problemas reales.
- Ser práctico y aplicado.
- Apoyarse en las asignaturas cursadas.
- Estar relacionado con el trabajo profesional de un Diplomado en GAP.
- Tender un puente hacia el ejercicio profesional habitual

En cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos para el Trabajo Final de Carrera, se ha analizado la situación actual tanto del Ayuntamiento de Paterna como de la situación actual del teletrabajo en administraciones públicas nacionales e internacionales e intentando adoptar las mejores prácticas del sector privado para la implantación de la modalidad de teletrabajo en el Ayuntamiento de Paterna, por tanto los objetivos han sido:

- Estudio de la situación actual
- Valoración de la situación actual
- Propuesta de plan de mejora

**SIGLAS**



## SIGLAS

- ADE: Administración y Dirección de Empresas
- AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación
- AET: Asociación Española de Teletrabajo
- AGE: Administración General del Estado
- APU: Administraciones Públicas
- BOE: Boletín Oficial del Estado
- CEEP: Centro Europeo de Empresas con Participación Pública y de Empresas de Interés Económico General
- CES: Confederación Europea de Sindicatos
- DADM: Derecho Administrativo
- DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
- DAL: Derecho Autonómico y Local
- DC: Derecho Constitucional
- DNI-E: Documento Nacional de Identidad Electrónico
- DO: Dirección de Organizaciones
- EEUU: Estados Unidos
- EP/AP: Estructuras políticas/Administraciones Públicas
- EP/FP: Estructuras políticas/Formas Políticas
- EWCS: *European Working Conditions Survey*
- FADE: Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV
- GADM: Gestión Administrativa
- GAP: Gestión y Administración Pública
- GCAL: Gestión de Calidad
- HP: *Hewlett-Packard*
- IDA/IB: Información y Documentación Administrativa, Informática Básica
- IDA: Información y Documentación Administrativa
- INE: Instituto Nacional de Estadística
- ISO: *International Organization for Standardization.*
- Kbps: Kilobits por Segundo
- Mbytes: Megabytes
- MSP: Marketing en el Sector Público
- PIB: Producto Interior Bruto

- PVP: Precio de Venta al Público
- RAE: Real Academia Española
- SEPE: Servicio de Empleo Público Estatal
- TFC: Trabajo Fin de Carrera
- TGN: Técnica de Grupo Nominal
- TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación
- UE: Unión Europea
- UEAPME: Asociación Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresas
- UNE: Una Norma Española
- UNICE: Unión de Confederaciones de Industria y Empresarios de Europa
- UPV: Universidad Politécnica de Valencia
- Wi-Fi: *Wireless Fidelity*

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

Se estructura en los siguientes apartados:

- Legislación
- Documentos en línea
- Trabajos Fin de Carrera consultados
- Apuntes

### Legislación

- España. Constitución Española de 29 de Diciembre de 1978. Boletín Oficial del Estado de 29 de diciembre de 1978 núm. 311, pp. 29315-29339.  
<<http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/index.htm>>  
[Consulta: mayo de 2013]
- España. Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana (Ley Orgánica 1/2006 de 10 de abril). Boletín Oficial del Estado núm. 86, pp: 13934-13954.  
<[http://www.congreso.es/consti/estatutos/ind\\_estatutos.jsp?com=79](http://www.congreso.es/consti/estatutos/ind_estatutos.jsp?com=79)>  
[Consulta: mayo de 2013]
- España. Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local (Ley 2/1985 de 2 de abril de 1985). Boletín Oficial del Estado núm.80, pp: 8945-8964.  
<<http://www.boe.es/boe/dias/1985/04/03/pdfs/A08945-08964.pdf>>  
[Consulta: mayo de 2013]
- España. Orden APU/1981/2006 del Consejo de Ministros, de 23 de junio por la que se promueve la implantación de programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales. Boletín Oficial del Estado, 23 de junio de 2006, núm. 149 pp. 23775-2377
- España. Orden APU/3902/2005 del Consejo de Ministros de 15 de diciembre de 2005 por la que se dispone la publicación del Acuerdo de la Mesa General de Negociación por el que se establecen medidas retributivas y para la mejora de las condiciones de trabajo y la profesionalización de los empleados públicos. Boletín Oficial del Estado, 15 de diciembre de 2005, núm.300 pp. 41081-41084.

- España. Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, BOE nº 36, de 11 de Febrero de 2012, pp. 12483-12546.
- España. Resolución de 30 de enero de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el II Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2012, 2013 y 2014.
- Unión Europea. Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo de 16 de julio de 2002

## Documentos en Línea

- AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), Criterios generales para la elaboración de proyectos, UNE 157001, Febrero 2002.  
<<http://lsi.vc.ehu.es/wdocs/PFCs/norma157001.pdf>> [Consulta: Junio de 2013]
- Ayuntamiento de Paterna, Organización política y funcional del Ayuntamiento de Paterna.  
<https://sedepaterna.sede.dival.es/opencms/opencms/sede/paginas/index.jsp?opcion=detalle&agrupacion=DatosInstitucionales&servicio=AreasGestionMunicipal>  
[Consulta: mayo de 2013]
- Ayuntamiento de Paterna, Plan Ciudad Paterna 2015.  
<<http://www.paterna.es/es/ayuntamiento/plan-ciudad.html>>  
[Consulta: mayo de 2013]
- Ayuntamiento de Paterna, Resumen de actividad económica del Ayuntamiento de Paterna  
<<http://www.paterna.es/es/municipio/conoce-paterna/caracteristicas-del-municipio/actividad-economica.html>> [Consulta: mayo de 2013]
- Ayuntamiento de Paterna, Resumen del territorio municipal.  
<<http://www.paterna.es/es/municipio/conoce-paterna/caracteristicas-del-municipio/territorio.html>> [Consulta: mayo de 2013]

- Belzunegui Eraso, Ángel. Teletrabajo en España, acuerdo marco y administración pública, publicado por la Revista Internacional de Organizaciones el 1 de diciembre de 2008, Universidad Rovira i Virgili.  
<[http://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/18/17](http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/18/17)>  
[Consulta: Mayo de 2013]
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1993) “White paper on Growth, Competitiveness, Employment. The Challenges and Ways Forward into the 21<sup>st</sup> Century”  
<[http://europa.eu/documentation/official-docs/white-papers/pdf/growth\\_wp\\_com\\_93\\_700\\_parts\\_a\\_b.pdf](http://europa.eu/documentation/official-docs/white-papers/pdf/growth_wp_com_93_700_parts_a_b.pdf)>  
[Consulta: Marzo de 2013]
- Eurofound, Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (2005).  
<<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/78/es/1/ef0678es.pdf>>  
[Consulta: Marzo de 2013].
- Facebook, Perfil del Ayuntamiento de Paterna en Facebook.  
<<https://www.facebook.com/viupaterna>> [Consulta: mayo de 2013]
- Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Normativa para la realización del TFC/Prácticum de las titulaciones de la Facultad de ADE (Ldo. en ADE y Dipl. en GAP),  
<<http://www.upv.es/entidades/ADE/infoweb/fade/info/U0566550.pdf>>  
[Consulta: Junio de 2013]
- Fondo efr de la Fundación Másfamilia y otras organizaciones, Libro Blanco del Teletrabajo en España. Varios autores, 2012.  
<<http://w110.bcn.cat/fixers/webempreses/llibroblancodelteletrabajo.134.pdf>>  
[Consulta: Mayo-Julio 2013]
- Free Software Foundation, Información sobre el software libre, <<http://www.fsf.org/es>> [Consulta: mayo de 2013]
- GABRIEL DE LAS NIEVES SÁNCHEZ GUERRERO, Información para la elaboración de una TGN,  
<[http://www.capac.org/web/Portals/0/biblioteca\\_virtual/doc004/](http://www.capac.org/web/Portals/0/biblioteca_virtual/doc004/)>  
[Consulta: Mayo de 2013]

- Gobierno de España.  
<[http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/areas/funcion\\_publica/iniciativas/concilia/medidas/teletrabajo/Manual-Teletrabajo](http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/areas/funcion_publica/iniciativas/concilia/medidas/teletrabajo/Manual-Teletrabajo)> [Consulta: Mayo de 2013]
  
- Gobierno Vasco, Resumen del Proyecto Telelana (2011).  
<[http://www.irekia.euskadi.net/assets/a\\_documents/1341/110630\\_Resumen\\_Proyecto Tel elana\\_ES.pdf](http://www.irekia.euskadi.net/assets/a_documents/1341/110630_Resumen_Proyecto_Tel elana_ES.pdf)> [Consulta: Marzo de 2013]
  
- Guía de la Calidad, Información para la elaboración de un DAFO  
<<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>>  
[Consulta: Mayo de 2013]
  
- Hispalinux, El software libre en la administración:  
<<http://www.hispalinux.es/SLAdmon>> [Consulta: mayo de 2013]
  
- HP, Propuesta de equipo informático.  
<<http://h20386.www2.hp.com/SpainStore/merch/Product.aspx?id=C1N02EA&opt=ABE&sel=PBNB>> [Consulta: Mayo de 2013]
  
- Instituto Nacional de Estadística, Padrón Municipal 2012, INE.  
<<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t20/e245/p05/a2012/l0/&file=00046001.px&type=pcaxis&L=0#nogo>> [Consulta: Mayo de 2013]
  
- Lliurex, Información sobre LliureX  
<<http://mestreacasa.gva.es/web/lliurex/lliurex>> [Consulta: mayo de 2013]
  
- Ministerio de Administraciones públicas, Manual para la implantación de programas de teletrabajo en la Administración General del Estado, publicado en 2006. APU/ 1981/2006,  
<[http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/areas/funcion\\_publica/iniciativas/concilia/medidas/teletrabajo/Manual-Teletrabajo](http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/areas/funcion_publica/iniciativas/concilia/medidas/teletrabajo/Manual-Teletrabajo)> [Consulta: Mayo de 2013]
  
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Plan Concilia (2006).  
<[http://www.seap.minhap.gob.es/es/areas/funcion\\_publica/iniciativas/concilia.html](http://www.seap.minhap.gob.es/es/areas/funcion_publica/iniciativas/concilia.html)>  
[Consulta: Marzo de 2013]

- Oficina Oficial de Publicaciones de la Unión Europea, “*Deployment of Telework in European Public Administrations*” (1999).  
<<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1999/16/en/1/ef9916en.pdf>>  
[Consulta: Marzo de 2013].
- RAE, Definición de presupuesto.  
<<http://lema.rae.es/drae/?val=presupuesto>> [Consulta: Mayo de 2013]
- Repsol, Libro blanco del Teletrabajo en Repsol.  
<[http://www.repsol.com/imagenes/es\\_es/libro\\_blanco\\_tcm7-627218.pdf](http://www.repsol.com/imagenes/es_es/libro_blanco_tcm7-627218.pdf)>  
[Consulta: Mayo de 2013]
- Twitter, Perfil del Ayuntamiento de Paterna en Twitter.  
<<https://twitter.com/AytoPaterna>> [Consulta: mayo de 2013]
- Welz, Christian y Wolf, Félix, Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, (11.01.2010), Eurofound.  
<<http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf>> [Consulta: Marzo de 2013].

## TFC consultados

- Alvarruíz Bermejo Ana. (2011) Propuesta de un Manual de Procedimientos en la gestión económico-administrativa de las estructuras propias de investigación en la Universidad Politécnica de Valencia.
- Cerverón Fernández J. (2012) Propuesta de rediseño de las competencias funcionales del Director-Coordenador de edificios PROP Valencia de la Generalitat Valenciana”
- Disla Roda R. (2012) Análisis y evolución de las cuentas anuales de la administración pública de la Generalitat Valenciana 2005-2011 a través de indicadores y propuesta de mejora en su confección.



- Sánchez Vílchez M. (2011) Propuesta de diseño de un Manual de Procedimientos en la Inspección de Servicios Sanitarios de Xàtiva (Valencia).

## Apuntes

- Máster en Marketing y Comunicación Empresarial. Información para la elaboración de un DAFO: Apuntes de Máster en Marketing y Comunicación Empresarial impartido por la UPV (2013).
- Máster en Marketing y Comunicación Empresarial. Información para la elaboración de una TGN: Apuntes de Máster en Marketing y Comunicación Empresarial impartido por la UPV (2013).

**ANEXOS**

## ANEXOS

### Anexo 1: Los primeros pasos del Teletrabajo en la Unión Europea. Casos de interés

La Comisión Europea comenzó a mostrar interés por el teletrabajo a principios de 1980, las primeras iniciativas de teletrabajo fueron llevadas a cabo en áreas rurales, en las cuales se estudiaron los impactos en el aspecto psicológico y económico. La mayoría de estas acciones supranacionales conllevaron un aumento económico y de la competitividad de las regiones en las que se implantaron. En 1993 se publicó el *“White paper on Growth, Competitiveness, Employment, The Challenges and Way Forward into the 21<sup>st</sup> Century”*, el cual se convirtió en un plan de acción en 1994, lo que supuso la entrada de la Unión Europea en la denominada Sociedad de la Información, y que a su vez supuso el establecimiento de la *North American Information Highway* como respuesta de EE.UU. al interés de la Unión Europea.<sup>19</sup>

- **Caso de interés Nº1 El Servicio de Traducción del Parlamento Europeo (DG7)**

La Dirección General para la traducción y Servicios Generales del Parlamento, es un claro ejemplo de integración de sistemas de teletrabajo en administraciones públicas, ésta iniciativa fue llevada a cabo mediante un programa piloto en 1995, que logró una gran aceptación por parte de los miembros del servicio, éste piloto permitió a los traductores llevar a cabo su labor vía *Tele-homeworking*, éstos pioneros se vieron motivados por el incremento de su autonomía para administrar su tiempo de trabajo, la posibilidad de compaginar su trabajo con su vida personal y familiar y un decrecimiento del estrés que sufrían.<sup>20</sup>

- **Caso de interés Nº2 Las autoridades locales de “EspoonKaunki”.**

El teletrabajo en Finlandia, debido a sus condiciones socio-culturales y climatológicas está concebido como un modo de expansión económica para las áreas rurales finlandesas y como un modo de fomentar el voluntariado, al ser más cómodo para los ciudadanos. Los primeros impulsos del teletrabajo en Finlandia surgieron como respuesta al cambio climático a principio de los años 90 a través del Programa Nacional de Desarrollo del Teletrabajo de Finlandia.

---

<sup>19</sup>*“Deployment of Telework in European Public Administrations”* (1999), obra citada; pp. 27-29; [En línea]

<sup>20</sup>*“Deployment of Telework in European Public Administrations”* (1999), obra citada; p. 29; [En línea]

En 1995, el departamento de planificación del Ayuntamiento de Espoon implantó un piloto de Teletrabajo basado en la auto organización y la cooperación, consiguiendo la disminución por un lado de la contaminación por transportes, como de costes para la administración en teléfono, electricidad, limpieza y papel. Pese a haber sido una experiencia altamente positiva, se vio afectada por las limitaciones tecnológicas del momento, obstáculos que hoy en día han quedado superados.<sup>21</sup>

- **Otros casos de interés y precursores del teletrabajo como lo conocemos hoy en día fueron:**

Austria - La Oficina Federal para la Meteorología y la Vigilancia.

Francia – La administración de la Universidad de Maine.

Alemania – El Ministerio de Educación y Ciencia.

Holanda – El Ministerio de Transportes, Trabajos públicos y Gestión del Agua.

---

<sup>21</sup>“*Deployment of Telework in European Public Administrations*” (1999), obra citada; p. 43; [En línea]

## Anexo 2: Cuestionario para la evaluación de los Programas piloto de Teletrabajo

Este cuestionario ha sido elaborado a partir del Manual para la implantación de programas piloto de teletrabajo.

1. Señale su nivel de satisfacción global con la experiencia

- ... Muy satisfecho
- ... Satisfecho
- ... Poco satisfecho
- ... Nada satisfecho

2. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia el tiempo de que dispone para hacer frente a sus tareas y responsabilidades familiares

- ... Ha aumentado
- ... Permanece igual
- ... Ha disminuido

3. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia el tiempo de que dispone para su formación

- ... Ha aumentado
- ... Permanece igual
- ... Ha disminuido

384. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia su nivel de stress

- ... Ha aumentado
- ... Permanece igual
- ... Ha disminuido

5. En su opinión, el tiempo de duración de la experiencia ha sido...

- ... Ha estado bien
- ... Demasiado largo
- ... Demasiado corto

6. Díganos qué nota daría a la formación dada previamente

- ... Sobresaliente
- ... Notable
- ... Aprobado
- ... Suspenso

7. Díganos qué nota daría a la utilidad de la plataforma informática

- ... Sobresaliente

- ... Notable
- ... Aprobado
- ... Suspenso

8. Díganos qué nota daría a la asistencia y apoyo técnico

- ... Sobresaliente
- ... Notable
- ... Aprobado
- ... Suspenso

9. Díganos qué nota daría a la relación, coordinación, etc. con los superiores

- ... Sobresaliente
- ... Notable
- ... Aprobado
- ... Suspenso

10. Díganos qué nota daría a la forma en que se le ha organizado el trabajo para realizar en casa

- ... Sobresaliente
- ... Notable
- ... Aprobado
- ... Suspenso

11. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia y, en relación con lo que es habitual en la misma época del año la cantidad de trabajo realizado

- ... Ha aumentado
- ... Permanece igual
- ... Ha disminuido

12. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia y, en relación con lo que es habitual en la misma época del año la calidad del trabajo realizado

- ... Ha aumentado
- ... Permanece igual
- ... Ha disminuido

**Señale si, durante la experiencia, ha sentido alguna de las siguientes impresiones...**

13. Se le ha forzado a trabajar más

- ... Habitualmente
- ... A veces
- ... Nunca

14. Usted mismo se ha forzado a trabajar más

- ... Habitualmente
- ... A veces
- ... Nunca

15. Se ha sentido más controlado en su trabajo

- ... Habitualmente
- ... A veces
- ... Nunca

16. Se ha sentido aislado

- ... Habitualmente
- ... A veces
- ... Nunca

17. Ha sentido rechazo o resentimiento por parte de otros compañeros

- ... Habitualmente
- ... A veces
- ... Nunca

18. Se ha cargado con más trabajo o responsabilidades domésticas de lo habitual

- ... Habitualmente
- ... A veces
- ... Nunca

19. En su opinión, la experiencia indica que el teletrabajo...

- Con algunas modificaciones, podría convertirse en una forma habitual de trabajar
- No es una buena opción. Es mejor la forma habitual de trabajar
- Podría convertirse en una forma habitual de trabajar, pero solo en ciertas circunstancias o periodos de la vida de los trabajadores

### Anexo 3: Cuestionario para supervisores y responsables de las Unidades

1. Señale su nivel de satisfacción global con la experiencia:

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

2. En su opinión, el tiempo de duración de la experiencia ha sido...

- Ha estado bien
- Demasiado largo
- Demasiado corto

3. Díganos qué nota daría a la formación dada previamente

- Sobresaliente
- Notable
- Aprobado
- Suspenso

4. Díganos qué nota daría a la utilidad de la plataforma informática

- Sobresaliente
- Notable
- Aprobado
- Suspenso

5. Díganos qué nota daría a la asistencia y apoyo técnico

- Sobresaliente
- Notable
- Aprobado
- Suspenso

6. El trabajo realizado durante la experiencia piloto es, en comparación con el realizado por el mismo trabajador anteriormente...

- Bastante peor que el trabajo anterior
- Algo peor que el trabajo anterior
- Igual que el trabajo anterior
- Algo mejor que el trabajo anterior
- Bastante mejor que el trabajo anterior



7. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia y, en relación con lo que es habitual en la misma época del año la cantidad de trabajo realizado

- Ha aumentado
- Permanece igual
- Ha disminuido

8. Su impresión es que, durante el periodo de duración de la experiencia y, en relación con lo que es habitual en la misma época del año la calidad del trabajo realizado

- Ha aumentado
- Permanece igual
- Ha disminuido