



***Análisis y propuesta de mejora de los
procesos desarrollados en el
Departamento de Obras del Ayuntamiento
de Palma de Gandía***

GRADO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autora: María Miñana Boscá

Tutora: Sofía Estellés Miguel

ÍNDICE GENERAL

1- INTRODUCCIÓN.....	6
1.1.Resumen.....	6
1.2.Objeto y objetivos TFG.....	10
1.2.1. Objeto TFG.....	10
1.2.2 Objetivos TFG.....	11
1.3 Justificación asignaturas.....	13
1.4 Metodología.....	15
2- SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS DEL AYUNTAMIENTO DE PALMA DE GANDIA	17
2.1. Localización geográfica Palma de Gandía	17
2.2. Historia Palma de Gandía	18
2.3. Demografía Palma de Gandía	21
2.4. Actividad económica Palma de Gandía	26
3- ADMINSTRACIÓN LOCAL PALMA DE GANDÍA	27
4- ANÁLISIS DEPARTAMENTO OBRAS PALMA DE GANDIA.....	39
4.1. Análisis DAFO del departamento de obras.....	41
5_ PROPUESTA DE MEJORA.....	71

6_ CONCLUSIONES80

ÍNDICE IMÁGENES

Imagen 1: Localización Palma de Gandía.....17

Imagen 2: Castillo Palma de Gandía18

Imagen 3: Foto del pueblo de Palma de Gandía20

Imagen 4: Foto Palma de Gandía21

Imagen 5: Padrón municipal de habitantes.....22

Imagen 6: Portada página web Ayuntamiento Palma de Gandía.....46

Imagen 7: Ventajas uso TIC49

Imagen 8: Fachada Ayuntamiento Palma de Gandía.....52

Imagen 9: Pirámide Necesidades de Maslow.....53

Imagen 10: Teoría bifactorial de Herzberg.....56

Imagen 11: Teoría de las Expectativas de Vroom.....58

Imagen 12: Ámbitos Administraciones Públicas.....74

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Evolución número hombres y mujeres a lo largo de los años	23
Tabla 2: Lista alcaldes Palma de Gandía.....	32
Tabla 3: Equipo Gobierno Local Palma de Gandía.....	33
Tabla 4: Áreas en las que se divide el Ayuntamiento de Palma de Gandía.....	37
Tabla 5: Servicios municipales Ayuntamiento Palma de Gandía.....	37
Tabla 6: Análisis DAFO.....	41
Tabla 7: Debilidades Ayuntamiento Palma de Gandía.....	47
Tabla 8: Trámites página web Ayuntamiento Palma de Gandía.....	50
Tabla 9: Fortalezas Ayuntamiento Palma de Gandía.....	58
Tabla 10: Amenazas Ayuntamiento Palma de Gandía.....	62
Tabla 11: Oportunidades Ayuntamiento Palma de Gandía.....	69
Tabla 12: Análisis DAFO.....	70
Tabla 13: Problemas detectados en el departamento Palma de Gandía.....	73
Tabla 14: Deficiencias encontradas y propuestas de mejora.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución número habitantes	24
Gráfico 2: Porcentaje población por sexo.....	24
Gráfico 3: Población por edades.....	25
Gráfico 4: Número contratos de trabajo.....	26
Gráfico 5: Resultados elecciones 2019.....	31

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) tiene como finalidad principal analizar y proponer una serie de mejoras en los procesos desarrollados en el Departamento de Obras del Ayuntamiento de Palma de Gandía (Valencia) para garantizar el buen funcionamiento y servicio al ciudadano (cliente). Para ello, se va a poner en práctica todos los conocimientos y experiencia adquiridos a lo largo de estos años en el Grado de Gestión y Administración Pública tanto en las prácticas realizadas como en las asignaturas cursadas.

En primer lugar, se hará una breve introducción para conocer el concepto de Administración Pública en su conjunto y finalmente hablar de la Administración Local y los entes que la integran.

La Administración Pública se define desde dos puntos de vista; desde el punto de vista objetivo, como un conjunto de actividades encaminadas a satisfacer el interés público; desde el punto de vista subjetivo, es la estructuración orgánica de unos entes cuya función es administrar.

La Administración Pública se concibe dentro de un Estado y es por ello, que dicha administración tiene atribuidos unos fines esenciales a realizar como es la defensa exterior, orden público interno, organización y obtención de medios económicos.

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. Los órganos de la

Administración del Estado son creados, regidos y coordinados de acuerdo con la ley.

La ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública de acuerdo con los principios de mérito y capacidad, las peculiaridades del ejercicio de su derecho a sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones (Constitución Española, 1978).

Una vez definida la Administración Pública, y tal como se había dicho anteriormente se pasará a explicar el concepto de Administración Local y los entes que la integran.

La Administración Local se define como aquella formada por los entes públicos menores de carácter territorial. Las entidades Locales constituyen, por debajo de la Administración del Estado y de las Comunidades Autónomas el escalón territorial inferior. España se organiza territorialmente en municipios, provincias y Comunidades Autónomas (Constitución Española, 1978).

Según la Constitución, los Entes Locales se clasifican en entidades locales básicas cuya existencia es obligatoria y no pueden ser suprimidos. Eso sí, podrán crearse libremente y por virtud de la legislación de las Comunidades Autónomas, entidades de ámbito territorial inferior al municipio, como caseríos, barrios, aldeas..., las comarcas (entidades administrativas compuestas por una pluralidad de municipios en el seno de una provincia) y otras entidades que agrupan varios municipios (entidades locales formadas por los vecinos de un determinado territorio para gestionar autónomamente sus intereses comunes), las áreas metropolitanas (Administración territorial integrada por municipios próximos entre los que existe una fuerte vinculación económica y social, para llevar conjuntamente la planificación y coordinación de obras

y servicios. Su creación depende de leyes autonómicas y requiere la previa audiencia de la Administración del Estado y de los ayuntamientos y diputaciones afectados) y las mancomunidades de municipios (entidad local resultante del ejercicio por dos o más municipios de una misma o de distintas comunidades autónomas de su derecho a asociarse para la ejecución en común, en un ámbito territorial) (Constitución Española, 1978).

En resumen, el presente Trabajo de final de Grado se centrará en un Ayuntamiento, el de Palma de Gandía concretamente en el Departamento de Obras, para así analizar las deficiencias y proponer una serie de mejoras para mejorar su eficacia y eficiencia, con el fin de lograr un mejor servicio a la ciudadanía.

Para ello, primero se definirán cada una de las partes que compone el Ayuntamiento (en especial el departamento objeto de estudio), y se realizará un análisis minucioso de todas ellas para después poder observar las carencias de éste y realizar las propuestas de mejora.

Primero, se hará una breve introducción en la que se definirá el objeto y los objetivos de este TFG. A continuación, se analizará la situación actual del departamento en cuestión realizando, un análisis DAFO, (en el que se hablará de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del departamento para finalmente llegar a unas propuestas para mejorarlo), el análisis PEST (se diferencia del análisis DAFO porque se realiza de forma previa y se centra de manera exclusiva en el estudio de los factores externos de la empresa u entidad pública. Es por esto por lo que, permite controlar las tendencias del entorno en cada momento y diseñar estrategias eficaces para afrontar los posibles cambios que se puedan dar en cualquier momento)

y por último y a diferencia de análisis mencionados anteriormente se realizará un análisis con el Modelo de las 7s (este modelo analiza, siete factores: estrategia, estructura, sistemas, estilo, valores compartidos, personal y habilidades).

1.2. Objeto y objetivos del TFG

1.2.1. Objeto general del TFG

El presente Trabajo de Final de Grado tiene por objeto analizar el actual funcionamiento del Departamento de Obras del Ayuntamiento de Palma de Gandía y proponer mejoras en dicho Departamento. Para ello, se aplicarán todos los conceptos y conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios cursados que comprenden el plan de estudios del Grado de Gestión y Administración Pública.

Tal y como se observará en el trabajo, se hará un estudio práctico del Ayuntamiento en general, junto con un análisis más riguroso de dicho Departamento. Así pues, se describirá minuciosamente el funcionamiento global de este Ayuntamiento, no sólo el citado departamento sino el resto de los departamentos que conforman esta Administración y así se analizará con mayor perfección las carencias e imperfecciones que, según los conocimientos adquiridos en el total de las asignaturas cursadas se podrían desarrollar para mejorar el servicio prestado a los ciudadanos a la hora de realizar cualquier trámite administrativo.

Para ello, y una de las cosas más importantes será ver el modo en el que se puedan agilizar los trámites administrativos a la hora de realizar cualquier acto frente a la Administración para así resolver mediante un solo acto administrativo en el que se concederá o denegará la solicitud que haya realizado cualquier ciudadano.

En suma, se hará alusión al principal objeto del presente trabajo, que es la mejora de la calidad de los servicios prestados del departamento de obras del

Ayuntamiento de Palma de Gandía a través de la participación de los ciudadanos quienes serían los principales beneficiarios de dichos servicios.

1.2.2. Objetivos específicos del TFG

Una vez definido el objeto del presente trabajo, y a pesar de haber dado ya unas pinceladas a los objetivos anteriormente, se pasará a definir los objetivos desarrollando un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, con el fin de lograr el mejoramiento continuo en el ayuntamiento que se está estudiando.

En suma, los objetivos que se pretenden con la realización del presente Trabajo de Final de Grado, después de analizar el Ayuntamiento de Palma de Gandía y concretamente el departamento objeto de estudio serán:

- ✓ Definición y revisión de los procesos realizados en el Ayuntamiento de Palma de Gandía y en el Departamento de Obras.
- ✓ Análisis del Departamento de Obras del Ayuntamiento de Palma de Gandía y en general.
- ✓ Propuesta de mejora del Departamento de Obras del Ayuntamiento de Palma de Gandía.
- ✓ Justificación de las propuestas de mejora.

Además, hay que añadir que para hacer las propuestas de mejora se deberá tener en cuenta siempre de los recursos humanos del que dispone esta Administración.

En definitiva, y según lo dicho anteriormente, se dirá que uno de los objetivos del presente estudio, lo constituye en primer lugar la situación actual del citado departamento, cuáles son los procedimientos y medios que utiliza para cualquier trámite que debe realizar el ciudadano y cómo se organiza el personal del departamento para resolver con la mayor brevedad posible dichos trámites.

1.3. Justificación de Asignaturas

Las asignaturas necesarias para realizar el análisis, la evaluación y las propuestas de mejora del presente Proyecto de Final de Grado son:

- Derecho Administrativo I y II, estas asignaturas han facilitado y aportado los conocimientos necesarios en lo que se refiere a los trámites a realizar en las Administraciones Públicas.
- Derecho Constitucional I y II, en estas asignaturas se ha aprendido la legislación básica de las Administraciones Públicas y a conocer mejor el funcionamiento de éstas.
- Sociología, ha aportado conocer la sociología como ciencia y su aportación a las Administraciones Públicas.
- Regímenes de Empleo Público y Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, esta asignatura básicamente se ha centrado en dar a conocer la relación que tienen los empleados públicos con la Administración en cuanto se refiere a las relaciones laborales con ésta.
- Ética en las Organizaciones Públicas, el objetivo principal de esta asignatura ha sido concienciar al alumno sobre los aspectos éticos en las Administraciones Públicas para que así sean capaces de resolver de forma ética los problemas que se presenten en el futuro con éstas.
- Información y Documentación Administrativa, en esta asignatura se ha aprendido básicamente qué procedimientos se tienen que utilizar a la

hora de comunicarse con la Administración y cuáles son las distintas maneras de hacerlo.

- Dirección de Organizaciones, esta asignatura ha pretendido la adquisición de las habilidades necesarias para mejorar la organización y la gestión de los servicios públicos y el conocimiento de las relaciones de la Administración con el ciudadano.

1.4. Metodología

Para la realización del presente Trabajo de Final de Grado se ha seguido la normativa marco del TFG de la Universidad Politécnica de Valencia, aprobada el 7 de marzo de 2013 por el Consejo de Gobierno y modificada el 13 de marzo de 2018.

- En primer lugar, se eligió el tema que se quería estudiar partiendo siempre de los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios realizados y siempre siguiendo los requisitos normativos del Trabajo de Final de Grado para conseguir un trabajo bien definido y planificado.
- A continuación, se hizo un planteamiento para elegir qué Ayuntamiento se analizaría. Se eligió el de Palma de Gandía por ser uno con muchas mejoras a realizar en él.
- Se hizo un estudio del funcionamiento en su conjunto y más adelante, el trabajo ya se centró en un departamento en concreto.
- Para todo lo dicho anteriormente, se buscó mucha información sobre éste, personándose en él para hablar con los diferentes funcionarios que conforman el ayuntamiento y conseguir con ello toda la información relevante para la realización del Trabajo de Final de Grado.
- Tras recabar toda la información pertinente, se estudió la situación actual del ayuntamiento, en concreto del departamento objeto de estudio, con los conocimientos disponibles y preguntando al personal de la administración y buscando información en libros, para hacer una lista con todas las deficiencias detectadas, los aspectos que se podrían mejorar para así, poder agilizar principalmente todos los trámites

burocráticos que hay que realizar para poder por ejemplo pedir una licencia de obras.

- En lo que se refiere al plan de trabajo y ya con toda la información recabada se hizo un análisis de la situación de partida del Ayuntamiento y concretamente del departamento en cuestión, detectando las deficiencias y justificándolas, proponiendo las mejoras a efectuar.
- Finalmente, y ya para finalizar el Trabajo de Final de Grado se hicieron unas conclusiones donde se resumen las deficiencias vistas en esta organización pública y las posibles soluciones que adoptar siempre buscando la optimización de recursos, reduciendo costes y con el fin principal de prestar un servicio de calidad a la ciudadanía.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS DEL AYUNTAMIENTO DE PALMA DE GANDÍA

En primer lugar y ya para adentrarse poco a poco en el departamento objeto de estudio, se conocerá la historia del pueblo, su evolución a lo largo de los años y qué circunstancias han llevado a este municipio a ser lo que es en la actualidad. Para ello, primero se hablará de la localización geográfica de Palma de Gandía.

2.1. Ubicación geográfica

Palma de Gandía es un municipio de la Comunidad Valenciana, España. Pertenece a la provincia de Valencia, en la comarca de la Safor. Su latitud es 38.92455, la longitud de -0.220652 y altitud de 67,23204. (Ayuntamiento Palma de Gandía, 2021).

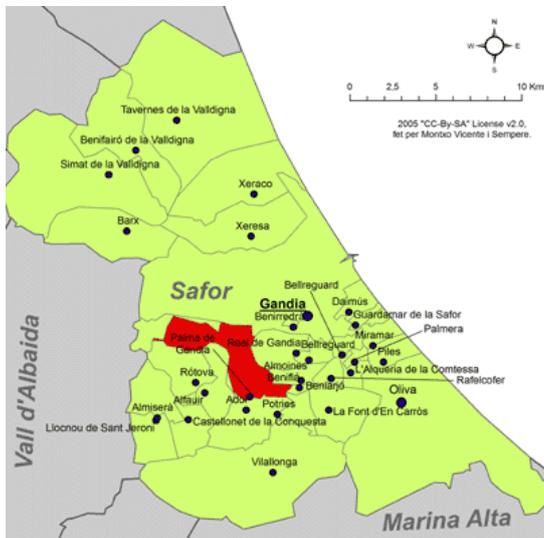


Imagen 1 Localización Palma de Gandía. Fuente: Google Maps (2021).

2.2. Historia Palma de Gandía

Sobre Palma de Gandía se tienen pocas noticias. Se puede afirmar que su origen se remonta a la época pre-romana o romana, aunque en Palma se describen cinco yacimientos arqueológicos en los cuales se han encontrado materiales del Neolítico, Edad de Bronce, Cultura Ibérica y Romanización. Cuando las tropas de Jaime I vinieron a reconquistar estas tierras el nombre de Palma ya existía no había duda de que no es una palabra musulmana (Ayuntamiento Palma de Gandía, 2021).

Los musulmanes invadieron la Península el año 711 y vivieron un largo periodo de paz. Durante algunos siglos no se sabe nada de la historia de este pueblo y poco después del año 1000 empezaron las revueltas y la formación de los reinos de Taifa, que tuvieron entre si muchas luchas donde se defendían de los ataques cristianos. Es decir, se inicia un periodo largo de paz precaria donde cobraron importancia todos aquellos lugares de fácil defensa. Y Palma lo era, pero quedó desbordada por la sombra de su poderoso castillo.



Imagen 2 Castillo Palma de Gandía. Fuente: Google fotos (2021).

Siglos después en 1238 el Rey moro Zavyan tuvo que entregar la ciudad de Valencia y todo el territorio hasta el Xúquer; es por eso por lo que toda la Alquería de Palma estuvo en manos de Gausbert del Perer, en Ador se establecieron dieciséis pobladores, dándoles casa y tierras. Así se quedó distribuida la tierra (Ayuntamiento de Palma de Gandía, 2021).

Al encontrarse muy enfermo Jaume I decidió renunciar al Reino de Valencia a favor de sus hijos y poco después de su muerte su hijo el Infante Señor Pere, antes de ser coronado Rey de Zaragoza dio la orden para que se donara el Castillo de Palma a Berenguer de Offegato.

Después de haber sido coronado Rey (26 de noviembre de 1276), el Señor Pere dio orden a los vecinos del Castillo de Palma para que reconocieran por Señor a Joan de Próxita, al que en su día le fue concedido en feudo honorario el Castillo de Palma con su término y alquerías.

El año 1321, el Rey Jaume II concedió a su heredero Francesc de Próxita la gracia especial de poder ejercer, mientras viviera, el Imperio en los lugares de Almenar- Castillo que había comprado el mismo Rey, Palma, Llutxent y Pinet con la condición de que a su muerte tendría que devolverlo a la corona (Ayuntamiento de Palma de Gandía, 2021).

Años después, el Castillo pasó a manos del Rey de Aragón Alfonso el Magnánimo y el día 17 de febrero del año 1455 desde Castel-Novo a Nápoles, el Rey confirmaba la venta del Castillo a Guterrio de Sandoval y a su socio Bernat de Joan.

Isabel de Próxita en compañía de la justicia, jurados y prohombres de Palma concede la licencia a Ausiás March para que pudiera cavar una acequia dentro de Palma con el fin de sacar agua del río de Alcoy, hasta Beniarjó, donde la necesitaba para incrementar la producción de caña de azúcar (Ayuntamiento de Palma de Gandía, 2021).

Durante cientos de años, Palma y Ador (pueblo vecino de Palma de Gandía) fue pasando por distintos propietarios, pasando por rebeliones, batallas...

Más tarde, a partir del año 1841, teniendo en cuenta la nueva normativa, Palma y Ador, que durante más de 500 años habían caminado juntos, solicitaron al Regente de Gobierno construir Ayuntamientos independientes, ya que contaban con cien vecinos cada uno. La solicitud fue aceptada y concedida (Ayuntamiento de Palma de Gandía, 2021).



Imagen 3 Foto del pueblo de Palma de Gandía. Fuente: Google fotos (2021).



Imagen 4 Foto Palma de Gandía. Fuente: Google fotos (2021).

2.3. Demografía Palma de Gandía

Según el Padrón Municipal, elaborado el 1 de enero de 2020, en el año 2019 el Municipio de Palma de Gandía en toda la extensión tiene un total de 1.709 habitantes. Entre los cuales, 886 son hombres y 823 son mujeres (INE, 2020).

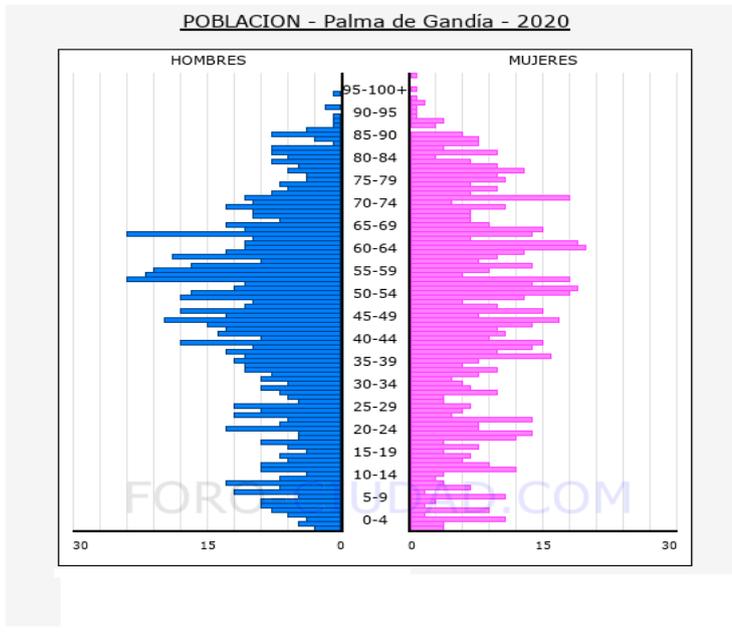


Imagen 5 Fuente: Padrón Municipal de Habitantes a 1 de enero de 2020, INE (2020).

Actualmente la densidad de población de Palma de Gandía es de 122,76 habitantes por Km².

En la siguiente tabla y gráfico poblacional se puede observar que, durante el periodo de 2013 al 2014, hubo un decrecimiento vegetativo de la población debido a que la tasa de mortalidad fue mayor a la tasa de natalidad. Además, se observa cómo la población de Palma de Gandía no tiende a crecer de manera significativa en ningún periodo de tiempo (Foro ciudad Palma de Gandía, 2020).

Evolución de la población desde 1900 hasta 2020			
Año	Hombres	Mujeres	Total
2020	886	823	1.709
2019	843	788	1.631
2018	797	746	1.543
2017	777	734	1.511
2016	798	763	1.561
2015	845	807	1.652
2014	865	822	1.687
2013	922	885	1.807
2012	939	880	1.819
2011	949	905	1.854
2010	950	893	1.843
2009	974	913	1.887
2008	949	896	1.845
2007	941	909	1.850
2006	846	837	1.683
2005	851	824	1.675
2004	842	813	1.655
2003	799	789	1.588
2002	806	802	1.608
2001	800	793	1.593
2000	787	788	1.575
1999	750	770	1.520
1998	742	778	1.520
1996	747	783	1.530
1995	771	778	1.549
1994	756	760	1.516
1993	748	766	1.514
1992	748	758	1.506
1991	753	764	1.517

Tabla 1 Evolución del número de hombres, mujeres y total a lo largo de los años. Fuente: Elaboración a partir de los datos del INE (1991-2020).

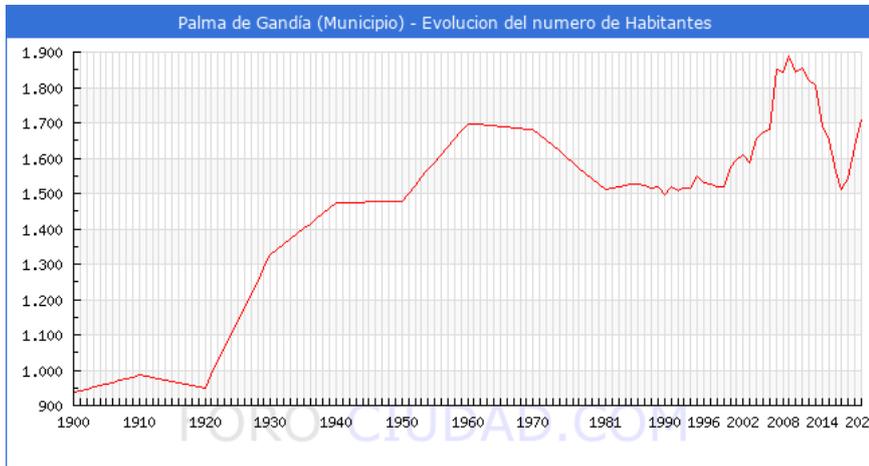


Gráfico 1 Evolución número de habitantes a 1 de enero de 2020 Palma de Gandía. Fuente: Foro- ciudad (2021).

En el siguiente gráfico de sectores, se puede observar de una manera más clara la diferencia entre hombre y mujeres a fecha de 1 de enero de 2020.

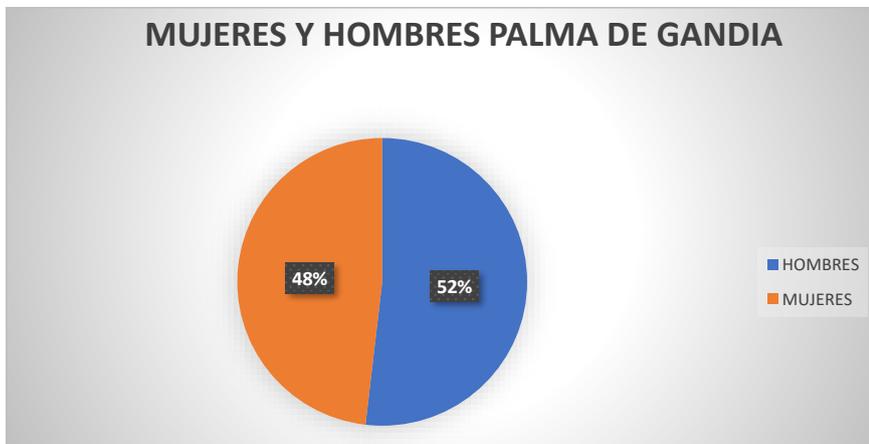


Gráfico 2 Porcentaje de la población según sexo Palma de Gandía. Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2019).

Respecto a la pirámide poblacional en Palma de Gandía, en el año 2020 se puede observar que la media de edad de los habitantes es de 46,98 años, 0,07 años más que hace un lustro que era de 46,91 años. La población menor de 18 años es de 127 hombres y 104 mujeres, es decir, el 13,5 %. La población entre 18 y 65 años es de 1093, de los cuales 582 son hombres y 511 son mujeres, el 64%. Y, por último, la población mayor de 65 años es de 385, 177 hombres y 208 mujeres, el 22,5% (Foro ciudad Palma de Gandía, 2020).

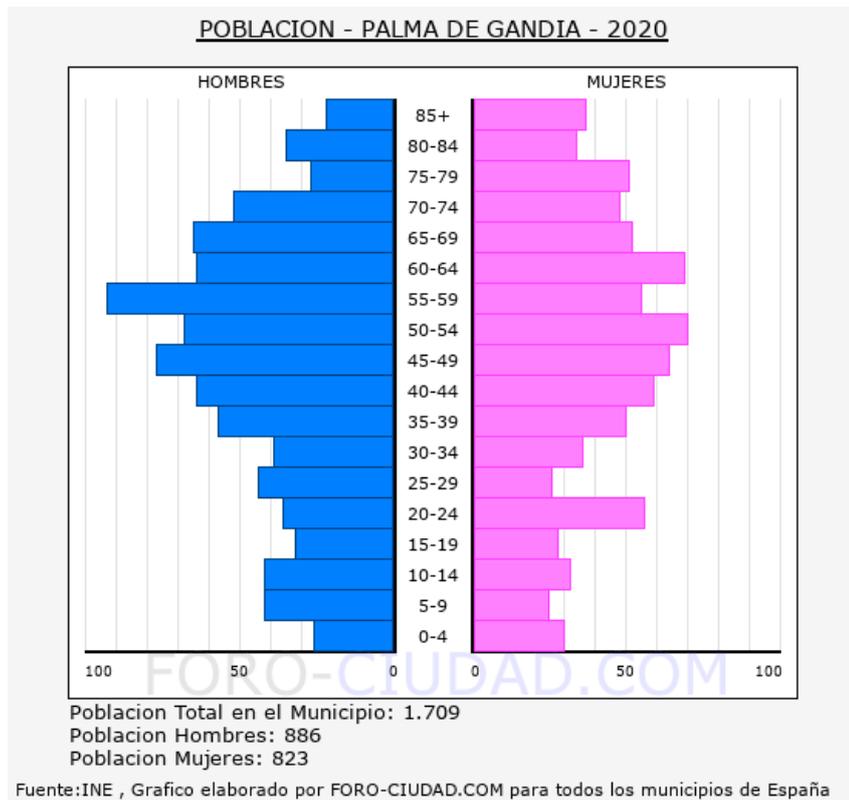


Gráfico 3 Población Palma de Gandía por edades, 2020. Fuente: INE (2020).

2.4. Actividad económica Palma de Gandía

La principal fuente económica de Palma de Gandía descansa en el cultivo del naranjo. En secano se cultivan frutales y un porcentaje bajo en olivos. En regadío la naranja adquiere el carácter de monocultivo.

La principal industria es la derivada de la exportación naranjera, contando el pueblo con una cooperativa agrícola, la cual ofrece a los habitantes de la población un puesto de trabajo. Además, cuenta con industrias de cerámicas dedicadas a la producción de tejas y ladrillos. Actualmente, y debido a la situación del cultivo de naranja, la mayor parte de la población trabaja en industrias y comercios de poblaciones cercanas como Gandía y Villalonga (Wikipedia, 2021).

En el siguiente gráfico se puede observar el número de contratos realizados en Palma de Gandía y las respectivas fechas de celebración de éstos.

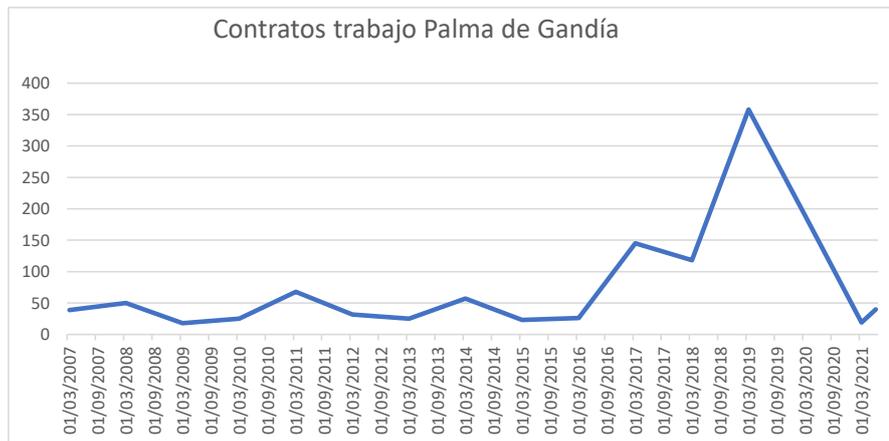


Gráfico 4 Número de contratos de trabajo. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del SERVEF (2021).

3. ADMINISTRACIÓN LOCAL DE PALMA DE GANDÍA

Para empezar a hablar del tema que se va a tratar en el presente trabajo, se partirá de la consideración de la Administración Local, la cual ha tomado un gran impulso a partir de la “Carta Europea de Autonomía Local” (redactada el 15 de octubre de 1985, ratificada por España en 1988 y publicada en el BOE de 24 de febrero de 1989), plasmada en nuestro país en el llamado “Pacto Local”.

Cada vez más la Administración debe tomar decisiones que le afectan, para lo que debería contar con medios adecuados. En relación con el personal, la Administración Local ha pasado de un 13,68% de funciones totales en 1983 a un 23,8% en 2006 (poco, si se compara con la Autonómica, que ha pasado de un 6,31% a un 49,9%). En cuanto a su participación en el gasto público, en 1984 participaba en un 15,6% y en 2001 había subido a un 22,9% (aunque la Administración General del Estado continuaba siendo la que más participa, con un 43,5%) (Oltra y De Miguel, 2007).

Tal y como se señala en la Ley 27/2013:

- Las competencias de las Entidades Locales son propias o atribuidas por delegación.
- Las competencias propias de los Municipios, las Provincias, las Islas y demás Entidades Locales territoriales solo podrán ser determinadas por Ley y se ejercen en régimen de autonomía y bajo la propia responsabilidad, atendiendo siempre a la debida coordinación en su programación y ejecución con las demás Administraciones Públicas.

- El Estado y las Comunidades Autónomas, en el ejercicio de sus respectivas competencias, podrán delegar en las Entidades Locales el ejercicio de sus competencias. Las competencias delegadas se ejercen en los términos establecidos en la disposición o en el acuerdo de delegación, según corresponda, con sujeción a las reglas establecidas en el artículo 27, y preverán técnicas de dirección y control de oportunidad y eficiencia.
- **Las Entidades Locales** solo podrán ejercer competencias distintas de las propias y de las atribuidas por delegación cuando no se ponga en riesgo la sostenibilidad financiera del conjunto de la Hacienda municipal, de acuerdo con los requerimientos de la legislación de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera y no se incurra en un supuesto de ejecución simultánea del mismo servicio público con otra Administración Pública. A estos efectos, serán necesarios y vinculantes los informes previos de la Administración competente por razón de materia, en el que se señale la inexistencia de duplicidades, y de la Administración que tenga atribuida la tutela financiera sobre la sostenibilidad financiera de las nuevas competencias.

En suma y después de todo lo mencionado anteriormente, el municipio es la institución que más nos interesa para la realización del presente Trabajo de Final de Grado.

Es a partir de la Constitución Española de 1978, cuando los municipios empiezan a tener un papel importante en la Administración del Estado. En los artículos 137 y 140 se cita la misión encomendada a los entes locales:

- Artículo 137 C.E: “El Estado se organiza territorialmente en municipios, en provincias y en las Comunidades Autónomas que se constituyan. Todas estas entidades gozan de autonomía para la gestión de sus respectivos intereses”.
- Artículo 140 C.E: “La Constitución garantiza la autonomía de los municipios. Estos gozarán de personalidad jurídica plena. Su gobierno y administración corresponde a sus respectivos Ayuntamientos, integrados por los alcaldes y los concejales. Los concejales serán elegidos por los vecinos del municipio mediante sufragio universal, igual, libre, directo y secreto, en la forma establecida por la ley. Los alcaldes serán elegidos por los concejales o por los vecinos. La ley regulará las condiciones en las que proceda el régimen del concejo abierto”.

En España, un municipio es la entidad local básica de la organización territorial del Estado según la Ley reguladora de las Bases del Régimen Local. Así mismo, la misma ley indica que el municipio tiene personalidad jurídica y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Entre las diferentes Administraciones Locales, el municipio es la administración más cercana al ciudadano y, así pues, da un servicio más directo.

Sus elementos son: *el territorio* (es el término municipal en que el ayuntamiento ejerce sus funciones. Cada municipio sólo puede pertenecer a una sola provincia), *la población* (está integrada por los residentes en el mismo. Según el artículo 15 de la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local

(LRBRL), las personas residentes en España están obligadas a inscribirse en el Padrón del municipio donde resida habitualmente) y *la organización* (es la disposición de los órganos de una persona jurídica para conseguir los fines propuestos).

La Constitución Española (C.E) en su artículo 137 dispone “El Estado se organiza territorialmente en municipios, en provincias y en Comunidades Autónomas que se constituyan”.

España cuenta con 8131 municipios, una de las mayores cifras entre los países de la Unión Europea (UE) y Valencia en concreto con 266 municipios (INE, 2021).

El Ayuntamiento, es el órgano principal del municipio y está integrado por el alcalde y los concejales. Los concejales son elegidos directamente por los vecinos del municipio, ejerce su mandato durante cuatro años. Entre todos los concejales eligen al alcalde. El número de concejales en cada municipio está determinado por el número de habitantes de éste.

A continuación, se explicará con más detalles los órganos fundamentales del municipio:

El pleno: está compuesto los concejales y su número será en función de la proporcionalidad de la población de derecho del municipio. Son elegidos por los vecinos del municipio por un periodo de cuatro años. En las elecciones celebradas en el 2019 los resultados fueron los siguientes:

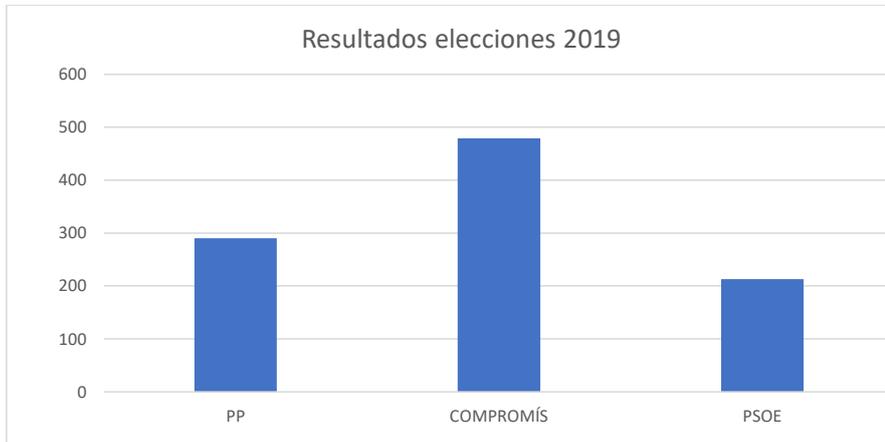


Gráfico 5 Resultados elecciones Palma de Gandía 2019. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Del ABC (2019).

- El alcalde: es el que dirige la administración municipal, preside y representa al ayuntamiento. Es elegido por los concejales por mayoría absoluta durante un periodo de cuatro años.

A continuación, se expondrán con una tabla los alcaldes del municipio de Palma de Gandía:

Periodo	Nombre	Partido
1979-1983	Salvador Estruch Escrivá	UCD
1983-1987	Salvador Estruch Escrivá	AP
1987-1991	Salvador Estruch Escrivá	AP
1991-1995	Salvador Estruch Escrivá	PP
1995-1999	Javier Catalá Malonda	PP
1999-2003	Juan José Sapena Piera	PSOE
2003-2007	Juan José Sapena Piera	PSOE
2007-2011	Xaro Frasset Escrivá	BLOC
	Pepa Boscá Bañuls	PP
2011-2015	Pepa Boscá Bañuls	PP
	Teresa Catalá Malonda	PP
2015-2019	Maria Trinidad Miñana Roig	PSOE
2019-	Inmaculada Escrivá Fayos	Compromís
	Maria Trinidad Miñana Roig	PSOE

Tabla 2 Lista alcaldes desde 1979 hasta la actualidad Palma de Gandía. Fuente: Elaboración propia a partir de Wikipedia (2021).

- **Junta de Gobierno Local:** Se da en municipios que superan los 500 habitantes según la Ley 57/2003.

Está formada por el alcalde y los concejales sin superar un tercio del pleno.

EQUIPO GOBIERNO LOCAL	CONCEJALÍAS
Maria Trinidad Miñana Roig	Alcaldesa
Maria Trinidad Miñana Roig	Urbanismo y obra pública, Agricultura, Transparencia y Hacienda
Teresa Catalá Malonda	Medio Ambiente, Servicios Sociales y Políticas Inclusivas
David García Mascarell	Deporte, Industria y Juventud
Eva María García Catalá	Fiestas y Sanidad
Mireia Catalá Faus	Cultura y Educación

Tabla 3 Equipo de Gobierno Local. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ayuntamiento de Palma de Gandía, (2021).

El municipio de Palma de Gandía al ser un municipio con 1.709 habitantes, el órgano representativo, que es el Pleno, está formado por nueve concejales incluyendo al alcalde. Además, se hace hincapié a la estructura organizativa del propio ayuntamiento, ya que se encuentra al margen de su estructura política mencionada con anterioridad.

Así pues, las competencias del municipio de la Comunidad Valenciana según la Ley 8/2010, son:

- a) Seguridad en lugares públicos.
- b) Ordenación del tráfico de vehículos.
- c) Protección civil, prevención y extinción de incendios.
- d) Ordenación, gestión y ejecución urbana.
- e) Patrimonio histórico.
- f) Protección del medio ambiente.
- g) Comercio local y mercados.
- h) Protección de la salubridad pública.
- i) Participación en la gestión de la atención primaria.
- j) Cementerios.
- k) Servicios sociales, reinserción social y promoción de políticas de igualdad entre hombres y mujeres.
- l) Suministro de agua.
- m) Transporte público.
- n) Actividades culturales y deportivas.
- o) Educación.
- p) Seguridad alimentaria.

Además, la misma ley (Ley 8/2010) señala los servicios mínimos obligatorios que tienen que disponer los municipios como:

1. Alumbrado público.
2. Cementerio.
3. Recogida de residuos.
4. Limpieza viaria.
5. Abastecimiento de agua para el consumo humano.
6. Alcantarillado.
7. Acceso a los núcleos de población.
8. Pavimentación de las vías públicas.
9. Control de alimentos y bebidas.

En los artículos 36 y 37 de esta misma ley (Ley 8/2010) se dispone que los municipios para la dispensación de la obligatoriedad de la prestación de los servicios mínimos la podrán solicitar al Consell, cuando resulte imposible o sea de muy difícil ejecución la prestación por parte del ayuntamiento de dichos servicios.

Una vez autorizada la dispensa, el Consell garantizará la adecuada prestación de los servicios lo más pronto posible. Para autorizarla, el ayuntamiento tendrá que solicitarla a la Conselleria competente a través de los informes necesarios (Ley 8/2010).

En definitiva, la Administración del Estado y de las Comunidades Autónomas podrán delegar en los municipios el ejercicio de las competencias que les afecten para así mejorar la gestión pública de una manera más eficaz y dar un mejor servicio al ciudadano.

Por otro lado, y ya en la actualidad, el Ayuntamiento de Palma de Gandía cuenta con las siguientes funciones:

- Organiza el funcionamiento y la estructura de la Administración Pública municipal.
- Renueva y nombra al secretario del Ayuntamiento, al tesorero municipal, al jefe de la oficina de obras y servicios públicos y al resto de funcionarios públicos de éste a propuesta del presidente municipal.
- Formula y aprueba el Bando de Policía y otros reglamentos, acuerdos y disposiciones de carácter general que se estimen para la organización y funcionamiento de la Admón. y de los servicios públicos.
- Analiza, discute y aprueba el presupuesto de ingresos y la iniciativa de ley de ingresos del municipio y así mismo vigila que se recauden correctamente los ingresos municipales y en el congreso local presenta las cuentas y comprobantes de recaudación y gastos de los fondos públicos.
- Expide licencias, permisos y autorizaciones propias de su competencia.
- Celebra convenios con las dependencias federales, estatales y con otros ayuntamientos para la realización de obras o la prestación de servicios públicos (Ayuntamiento Palma de Gandía, 2021).

Para llevar a cabo todas las funciones mencionadas anteriormente, el Ayuntamiento cuenta con las siguientes áreas:

- Secretaria	- Psicóloga
- Técnico Agrícola	- A.E.D.L
- Aparejador	- Área juventud
- Técnico Industrial	- Área económico- financiera
- Servicios Sociales	- Policía Local
- Diversas Asociaciones	- Cultura

Tabla 4: Áreas en las que se divide el Ayuntamiento de Palma de Gandía. Elaboración propia a partir de los datos del Ayuntamiento de Palma de Gandía (14/08/2021).

Además, también cuenta con unos servicios municipales para poder llevar a cabo el cumplimiento de sus competencias:

- Atención médica primaria	- Aguas potables
- Conservatorio	- Área de empleo
- Polideportivo	- Biblioteca municipal
- Cementerio	- Mercado municipal
- Atención al ciudadano	- Área de juventud
- Jubilados y pensionistas	

Tabla 5: Servicios municipales con los que cuenta el Ayuntamiento de Palma de Gandía. Elaboración propia a partir de los datos del Ayuntamiento de Palma de Gandía (14/08/2021).

Los servicios mencionados anteriormente, debido a que se trata de un municipio pequeño no están separados en áreas en concreto, sino que se realizan todas ellas dentro del mismo ámbito de trabajo.

Así pues, el departamento objeto de estudio del presente trabajo es un departamento más y sólo consta de una administrativa que es la que realiza todas las gestiones de este departamento. También realiza entre sus funciones las siguientes:

- ✓ Se encarga del departamento de urbanismo y construcciones y dentro de éste cabe destacar la fiscalización de obras, aprobación de proyectos de edificación, certificaciones de obras...
- ✓ Área de operaciones y servicios a la comunidad donde se encarga de las funciones de mantenimiento de las áreas verdes del municipio y del mantenimiento del sistema del alumbrado público y agua potable.

Todo lo mencionado anteriormente, se tratará más adelante con mayor detenimiento con el fin de analizar minuciosamente el Departamento de Obras del Ayuntamiento de Palma de Gandía para poder observar las deficiencias que en él puede haber y valorar las posibles mejoras con el fin de mejorar la calidad del servicio prestado a los ciudadanos de este municipio en cuestión.

4. ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS DEL AYUNTAMIENTO DE PALMA DE GANDÍA

Las dimensiones del sector público se han incrementado de forma espectacular en muchos países de la Unión Europea, y esto ha sido una de las cosas que ha generado problemas de lentitud y coordinación entre los distintos niveles de la Administración Pública y una excesiva burocratización de los procedimientos administrativos.

En la necesidad de cambio influye, la internacionalización de los mercados que provoca problemas de coordinación administrativa.

Otro factor que obligará a transformaciones, a cambios, en las Administraciones Públicas, está siendo el enorme potencial y la gran capacidad tecnológica del sector público para hacerse presente e implementar políticas públicas supranacionales que signifiquen oportunidades para los Estados y sus ciudadanos (Oltra y de Miguel, 2007).

La Administración Pública es una organización que debe adaptarse a estos cambios, formando y preparando de manera especial a sus empleados públicos para facilitar la solución a los problemas derivados de aquellos cambios que, a su vez generan nuevas expectativas de trabajo social.

Así pues, se considera que no habrá modernización ni progreso social, sin el cambio permanente de los aparatos públicos del Estado y de sus administraciones públicas (Oltra y de Miguel, 2007).

En suma, dados los cambios que está sufriendo la Administración y para ver la situación en la que se encuentra el departamento objeto de estudio, a través de diferentes técnicas se va a analizar su situación actual.

4.1. Análisis DAFO del departamento de Obras del Ayuntamiento de Palma de Gandía

El análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación de una empresa u organización pública o privada, que analiza sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

El objetivo de este análisis es conocer a partir de la información que se obtenga la situación de la organización en cuestión, para poder tomar las decisiones que se estimen oportunas y que mejor se adapten a las exigencias del mercado y del entorno económico (El economista, 2021).

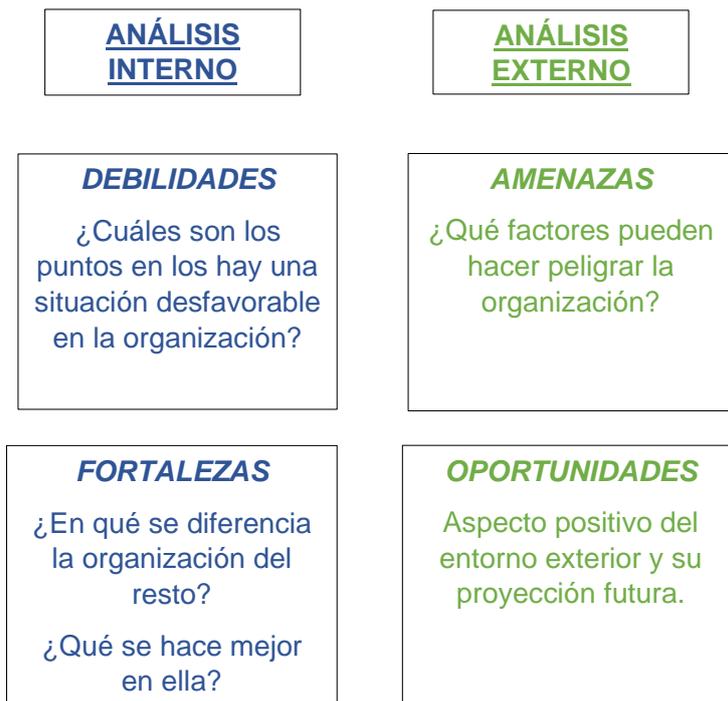


Tabla 6 Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia (2021).

El nombre lo adquiere de sus iniciales **DAFO**:

- ✓ **Debilidades**: elementos que disminuyen la posibilidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, son una amenaza para ésta, y, por tanto, deben ser sometidas y superadas.
- ✓ **Amenazas**: aspecto del entorno de la organización que impide la implantación de una estrategia, disminuyen su efectividad y aumentan los riesgos que se requieren para ponerla en práctica.
- ✓ **Fortalezas**: son aptitudes u habilidades que sirven para explotar las oportunidades de la organización.
- ✓ **Oportunidades**: elementos que sirven para mejorar la organización.

El análisis DAFO se basa principalmente en dos análisis: el interno y el externo.

- En el primero (análisis interno: debilidades y fortalezas), se pondrán en cuestión elementos como la estrategia utilizada en el ayuntamiento, el liderazgo, el personal que trabaja en él y los recursos y los procesos con los que cuenta.
- En el segundo, (análisis externo: amenazas y oportunidades) se estudiará el mercado en sí, el sector y la competencia (El economista, 2021).

Una vez realizado el análisis, éste debe guiar a la organización para rectificar las debilidades, hacer frente a las amenazas, enriquecer las fortalezas y aprovechar las oportunidades. Así pues, se podrán encontrar soluciones proyectadas siempre a la satisfacción del ciudadano.

Primero, se estudiará la organización a nivel interno: debilidades y fortalezas. Las debilidades del departamento de obras del Ayuntamiento de Palma de Gandía son:

1. Falta de cumplimiento en los plazos que tiene la administración para contestar al ciudadano. En este departamento en cuestión, en reiteradas ocasiones el ciudadano sufre un retraso en la respuesta a sus solicitudes de parte de la administración. Y, la Ley 39/2015, del procedimiento administrativo común de las Administraciones Públicas el plazo en el que debe notificarse la resolución expresa no podrá exceder de seis meses salvo que una norma con rango de Ley establezca uno mayor o así venga previsto en el Derecho de la Unión Europea y cuando las normas reguladoras de los procedimientos no fijen el plazo máximo, éste será de tres meses a contar:
 - a) En los procedimientos iniciados de oficio, desde la fecha del acuerdo de iniciación.
 - b) En los iniciados a solicitud del interesado, desde la fecha en que la solicitud haya tenido entrada en el registro electrónico de la Administración u Organismo competente para su tramitación.
2. Escaso personal que trabaja en el ayuntamiento y poca formación de éstos: El ayuntamiento que se está analizando cuenta con una escasez de recursos humanos, de hecho, dispone de dos administrativos, un auxiliar administrativo y una secretaria. También, tienen un servicio informático que está formado por una persona externa al ayuntamiento (trabaja en otros ayuntamientos vecinos como el de Rótova o el de Llocnou de Sant Jeroni), que realiza funciones de

programación, mantenimiento y actualiza los sistemas informáticos. Además, el personal que trabaja en este departamento y en el ayuntamiento en general, recibe poca formación, es decir, realizan pocos cursos para poder adaptarse a las nuevas necesidades, tanto a nivel legislativo como tecnológico.

Según la Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público la planificación de los recursos humanos en las Administraciones Públicas tendrá como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de los servicios y de la eficiencia en la utilización de los recursos económicos disponibles mediante la dimensión adecuada de sus efectivos, su mejor distribución, formación, promoción profesional y movilidad. Las Administraciones Públicas podrán aprobar Planes para la ordenación de sus recursos humanos, que incluyan, entre otras, algunas de las siguientes medidas:

- a. Análisis de las disponibilidades y necesidades de personal, tanto desde el punto de vista del número de efectivos, como del de los perfiles profesionales o niveles de cualificación de estos.
- b. Previsiones sobre los sistemas de organización del trabajo y modificaciones de estructuras de puestos de trabajo.
- c. Medidas de movilidad, entre las cuales podrá figurar la suspensión de incorporaciones de personal externo a un determinado ámbito o la convocatoria de concursos de provisión de puestos limitados a personal de ámbitos que se determinen.

- d. Medidas de promoción interna y de formación del personal y de movilidad forzosa de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo III del presente Título de este Estatuto.
- e. La previsión de la incorporación de recursos humanos a través de la Oferta de empleo público, de acuerdo con lo establecido en el artículo siguiente.

3. Insuficientes herramientas informáticas (software): El ayuntamiento de Palma de Gandía, cuenta con nueve ordenadores, entre ellos interconectados. El problema de éstos es que se han quedado obsoletos y es por esto que tienen poca capacidad de procesamiento y alguno de ellos no es compatible con sistemas operativos actuales.

4. La página web del ayuntamiento no se actualiza regularmente: Esto provoca que algún tipo de información llegue al ciudadano de manera tardía y provoca malestar en éstos puesto que cuando leen la información es posible que ya haya pasado el día del evento o de cualquier gestión que deseen realizar.



Imagen 6 Portada página web ayuntamiento Palma de Gandía. Fuente: www.palmadegandia.es (2021).

5. Resistencia al cambio: hay ciertos funcionarios que no quieren modificar la manera que tienen de trabajar ya que se sienten cómodos, tienen miedo o desconfianza a lo desconocido ya que les puede conllevar al esfuerzo extra que supone realizar tareas nuevas. Además, también se puede observar cierta desconfianza en las personas que lo introducen, tienen temor a no saber aplicar adecuadamente lo que se requiere en el puesto y esto les puede provocar miedo al fracaso y a salir de la zona de confort.

La resistencia es la consecuencia al fenómeno que hemos desarrollado anteriormente y puede manifestarse de dos maneras (Asociación para el progreso de la Dirección, 2020):

- **Pasiva**: los empleados no se manifiestan con palabras y discursos de denuncia, sino que experimentan una negación interna que los lleva a disminuir su productividad e incluso pueden darse escenarios de absentismo laboral.

- **Activa:** los empleados manifiestan su resistencia con palabras (entre compañeros e incluso superiores) y con acciones que pueden desencadenar en peligrosos sabotajes internos que impiden que los cambios se asienten y formen parte de la cultura empresarial.

Todo lo dicho anteriormente, se resume en el siguiente cuadro de manera esquemática:

DEBILIDADES
- Falta de cumplimiento en los plazos que tiene la administración para contestar al ciudadano
- Escaso personal que trabaja en el ayuntamiento y poca formación de éstos
- Insuficientes herramientas informáticas (software)
- La página web del ayuntamiento no se actualiza regularmente
- Resistencia al cambio

Tabla 7 Debilidades del Ayuntamiento de Palma de Gandía. Elaboración propia (2021).

Una vez se ha hablado de las debilidades, las fortalezas observadas en el estudio del presente trabajo son:

1. Buena coordinación y comunicación entre el personal que compone el ayuntamiento en general: Como bien se ha dicho anteriormente, este ayuntamiento cuenta con poco personal, esto hace posible garantizar la

comunicación entre ellos de una manera más directa. La secretaria de este ayuntamiento se comunica diariamente con el personal de éste y esto hace que los funcionarios estén informados constantemente acerca de las decisiones que se van a tomar y que se sientan como parte importante en el proceso. Además, el hecho de mantenerlos al tanto de todas las decisiones que se van a tomar en la organización los motiva para conseguir los objetivos y las metas propuestas. También, hace que se cree un buen clima de trabajo al compartir ideas entre ellos. Todo esto se refleja en un mejor servicio al ciudadano.

2. Personal cualificado y competente: El personal con el que cuenta este ayuntamiento está cualificado y es muy competente para la realización de las diferentes tareas que les son encomendadas. Como bien se ha dicho anteriormente, el ayuntamiento de Palma de Gandía cuenta con dos administrativos, un auxiliar administrativo y una secretaria. Trabajan juntos desde hace muchos años y entre ellos tienen un buen clima de trabajo lo que influye positivamente en el resultado final de su trabajo.

3. Posibilidad de realizar trámites telemáticos: La e-Administración supone el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las Administraciones Públicas.

El objetivo final del uso de éstas es la agilidad en la realización de trámites administrativos.

Las ventajas que suponen el uso de las TIC en la administración tanto para los empleados de ésta como para los ciudadanos son muchas, entre ellas:

- La simplificación de los procesos habituales de la Administración Pública.
- El acceso fácil y simple de los usuarios a la información.
- La posibilidad de llevar a cabo trámites a cualquier hora del día, sin depender de los horarios de cada oficina.
- La interacción entre organismos públicos, que permite acelerar el desarrollo de diversos procesos y, por tanto, mejorar su efectividad.
- La disminución del coste de las operaciones administrativas.
- Mayor participación de los ciudadanos en las administraciones.
- Menos utilización del papel para tramitar solicitudes.
- Mayor seguridad en las transacciones.



Imagen 7 Ventajas uso de las tecnologías en las administraciones públicas, Fuente: www.bing.com (2021).

Comentado [s1]: Fuente de la que sacas la imagen

Gracias a la página web del Ayuntamiento de Palma de Gandía el ciudadano puede realizar muchos trámites sin necesidad de acudir a la oficina.

Algunos de los trámites que puede realizar se expondrán en la tabla siguiente:

TRÁMITES PÁGINA WEB DEL AYUNTAMIENTO DE PALMA DE GANDIA
Solicitud de licencia u obra urbanística.
Solicitud de alta o renovación de la inscripción en el padrón municipal de habitantes.
Solicitud de modificación de los datos del padrón municipal de habitantes.
Solicitud de certificado de empadronamiento.
Solicitud de certificado de convivencia.
Solicitud para la enumeración o denominación de una vía pública.
Solicitud de acceso a la información pública de parte de los ciudadanos.
Solicitud de reuniones y entrevistas con el personal de esta entidad.
Aportación de documentos.
Instancia en general.
Solicitud de uso puntual de un bien.
Solicitud de licencia de ocupación.
Interposición de recurso administrativo.
Solicitud de certificado de una subvención concedida.
Solicitud de alta de suministro de agua potable.
Solicitud de tarjeta de aparcamiento para minusválidos.
Domiciliar recibos de impuestos.
Solicitud de ocupación de la vía pública.
Solicitud de licencia de vehículos especiales.

Tabla 8 Trámites que se pueden realizar en la página web del Ayuntamiento de Palma de Gandía. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ayuntamiento de Palma de Gandía (2021).

La Ley 18/2011 reguladora del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la Administración de Justicia regula la utilización de las tecnologías de la información por parte de los ciudadanos y profesionales en sus relaciones con la Administración de Justicia y en las relaciones de la Administración de Justicia con el resto de Las administraciones y organismos públicos.

Los principales objetivos de esta Ley son:

- Agilizar el proceso público a través del uso de las tecnologías y las comunicaciones.
- Generalizar el uso de las nuevas tecnologías en la Administración.
- Garantizar la seguridad en la transmisión de los datos.

4. Buena iluminación a la hora de trabajar: un buen sitio de trabajo precisa que cumpla unas condiciones óptimas para el máximo desarrollo de la productividad. Uno de los requisitos que debe tener el lugar de trabajo es una buena iluminación ya que los trabajadores pasan ocho horas diarias y hace que se sientan más cómodos y que aumenten su productividad.

El Ayuntamiento de Palma de Gandía cuenta con una gran iluminación puesto que tiene grandes ventanas que hacen posible la entrada de la luz. También tienen luz artificial, pero aprovechan mucho la luz natural que les entra a los despachos a través de los ventanales. En la imagen siguiente se puede observar.



Imagen 8 Fachada Ayuntamiento de Palma de Gandía (2021).

5. Trabajadores motivados: La motivación de los empleados es un factor clave para el éxito en la organización. Cuanto más motivados estén los empleados mayor rendimiento en las tareas que realizan. En este caso, los funcionarios de este ayuntamiento cuentan con una alta motivación de parte de la secretaria de éste que los anima a alcanzar los objetivos propuestos ayudándoles en todo lo que necesitan.

Existen diferentes teorías sobre la motivación laboral. A continuación, se expondrán algunas de ellas:

- **TEORIA DE MASLOW:** Es una teoría sobre la motivación que trata de explicar qué impulsa la conducta humana (Instituto Europeo Posgrado, 2021). Esta teoría se explica con una pirámide, ya que es una forma sencilla y visual para entender el comportamiento humano según sus necesidades. La pirámide se divide en cinco niveles como veremos a continuación en la siguiente imagen.



Imagen 9 Pirámide de Maslow. Fuente: www.leadsfac.com (2021).

Los cinco niveles de la pirámide de Maslow son (Instituto Europeo Posgrado, 2021):

- *Necesidades básicas o fisiológicas (biológicas)*: se representan en la base de la pirámide. La necesidad más básica será la de la supervivencia física, es decir, todo lo relacionado para que el ser humano pueda sobrevivir: respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo...
- *Necesidades de seguridad*: son todos aquellos aspectos que hacen sentir seguros a las personas para mantener un orden y seguridad sin necesidad de sentir miedo (vivienda, salud...). En este nivel, se cubren las necesidades que las personas necesitan una vez ya se han cubierto las necesidades biológicas.
- *Necesidades sociales*: una vez se han cubierto las necesidades de seguridad, el siguiente nivel está relacionado con las necesidades sociales, es decir, necesidades de pertenencia a un grupo que tienen los seres humanos (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo efectivo).
- *Necesidades de estima o reconocimiento*: son las necesidades relacionadas con la confianza, el reconocimiento de parte de terceros a un mismo...
- *Necesidades de autorrealización*: es el nivel más alto de la pirámide y se satisface una vez se han cubierto el resto de las necesidades. En esta etapa el ser humano busca su crecimiento personal y el éxito

- **TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG:** En esta teoría de los factores o de la motivación y la higiene, Herzberg afirma que los trabajadores tienen una serie de necesidades; la motivación (hacen referencia a la satisfacción) y la higiene (hacen referencia a la insatisfacción). A continuación, se exponen de manera más detallada (Herzberg, 2005):
- a) Motivación: son factores intrínsecos o satisfactores, es decir, generan la satisfacción en los empleados (el reconocimiento, nivel de responsabilidad, independencia laboral, promoción en la organización...).
 - b) Higiene: factores extrínsecos o insatisfactorios, es decir, generan malestar en los empleados (el salario, la supervisión, la política de la empresa, las relaciones con los compañeros...).

Herzberg, en su teoría ofrece una serie de consejos para aumentar la satisfacción de los trabajadores sin causar mero conflicto con los intereses de la organización (Herzberg, 2005):

1. Responsabilidad: dar cada vez más responsabilidad a los trabajadores de la organización como por ejemplo ofreciéndoles tareas más complejas.
2. Personalización y crecimiento: otorgar a cada trabajador una tarea especial con el fin de mejorar sus habilidades importantes para el desempeño de su cargo.
3. Dar más flexibilidad y libertad al trabajador.
4. Menos supervisión eliminando los controles.
5. Feedback.

6. Buen clima laboral a través de las buenas relaciones con el resto de los compañeros.
7. Salario adecuado a su responsabilidad en la organización.



Imagen 10 Teoría bifactorial de Herzberg. Fuente: www.bing.com (2021).

- Teoría de Vroom: Esta teoría explica cómo actúan los empleados motivados por las expectativas que tienen de los resultados obtenidos. Según esta teoría, para que haya un buen rendimiento laboral hay que cuidar tres tipos de relaciones (García Sabater, Marín García, y Vidal Carreras, 2015):
 - a) Relación esfuerzo- rendimiento: estos dos factores deben ir ligados sino el trabajador nunca llegará a estar motivado.

- b) Relación rendimiento- refuerzo: se trata de reforzar más los mejores rendimientos.
- c) Relación refuerzo- valor: trata de dar importancia a la recompensa que se le asigna al trabajador.

Vroom establece una fórmula para determinar el grado de motivación de los empleados hacia una determinada acción:

$$\text{MOTIVACIÓN} = \text{EXPECTATIVA} * \text{INSTRUMENTALIDAD} * \text{VALENCIA}$$

- **Expectativa:** percepción que el trabajador tiene sobre el resultado que va a obtener de su conducta. Presenta un valor entre 0 y 1.
- **Instrumentalidad:** la percepción del trabajador de que su acción particular (como elemento constitutivo de la empresa) va a ser determinante en la consecución del resultado esperado. Este valor también va de 0 a 1.
- **Valencia:** el valor que el trabajador otorga al resultado obtenido por la tarea realizada. Este aspecto presenta valores entre -1 y 1.

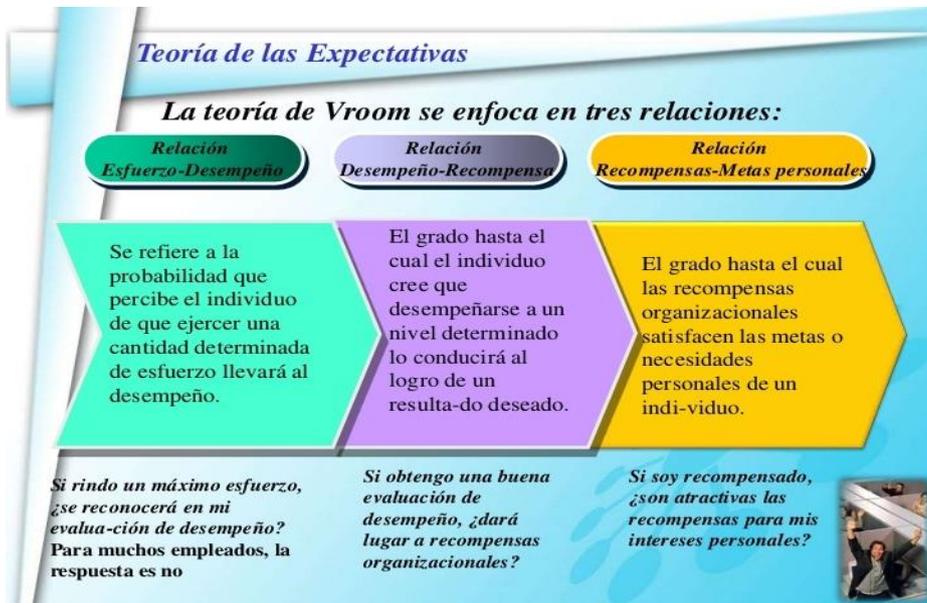


Ilustración 11 Teoría de las Expectativas de Vroom. Fuente: www.bing.com (2021).

Todo lo dicho anteriormente se resume en este cuadro de manera esquemática:

FORTALEZAS
- Buena coordinación y comunicación entre el personal que compone el ayuntamiento en general
- Personal cualificado y competente
- Posibilidad de realizar trámites telemáticos
- Buena iluminación a la hora de trabajar:
- Trabajadores motivados

Tabla 9 Fortalezas Ayuntamiento Palma de Gandía. Elaboración propia (2021).

Una vez analizadas las fortalezas y las debilidades que se presenta en el departamento de Obras del Ayuntamiento de Palma de Gandía y en general, se pasará a realizar el análisis externo de la organización. Para ello, se hablará de las oportunidades y de las amenazas del departamento objeto de estudio.

En primer lugar, se expondrán las amenazas:

1. Ciudadanos descontentos con el departamento de obras del ayuntamiento y con el ayuntamiento en general: a causa de la excesiva burocratización para la realización de cualquier trámite administrativo. Los ciudadanos se quejan de que cada vez que quieren realizar un trámite administrativo, el ayuntamiento les vuelve a pedir documentación que ya habían aportado anteriormente.

Según la Ley 39/2015:

1. Los interesados deberán aportar al procedimiento administrativo los datos y documentos exigidos por las Administraciones Públicas de acuerdo con lo dispuesto en la normativa aplicable. Asimismo, los interesados podrán aportar cualquier otro documento que estimen conveniente.
2. Los interesados tienen derecho a no aportar documentos que ya se encuentren en poder de la Administración actuante o hayan sido elaborados por cualquier otra Administración. La administración actuante podrá consultar o recabar dichos documentos salvo que el interesado se opusiera a ello. No cabrá la oposición cuando la aportación del documento se exigiera en el marco del ejercicio de potestades sancionadoras o de inspección.

3. Las Administraciones Públicas deberán recabar los documentos electrónicamente a través de sus redes corporativas o mediante consulta a las plataformas de intermediación de datos u otros sistemas electrónicos habilitados al efecto.
4. Cuando se trate de informes preceptivos ya elaborados por un órgano administrativo distinto al que tramita el procedimiento, estos deberán ser remitidos en el plazo de diez días a contar desde su solicitud. Cumplido este plazo, se informará al interesado de que puede aportar este informe o esperar a su remisión por el órgano competente.
5. Las Administraciones no exigirán a los interesados la presentación de documentos originales, salvo que, con carácter excepcional, la normativa reguladora aplicable establezca lo contrario.
6. Asimismo, las Administraciones Públicas no requerirán a los interesados datos o documentos no exigidos por la normativa reguladora aplicable o que hayan sido aportados anteriormente por el interesado a cualquier Administración. A estos efectos, el interesado deberá indicar en qué momento y ante qué órgano administrativo presentó los citados documentos, debiendo las Administraciones Públicas recabarlos electrónicamente a través de sus redes corporativas o de una consulta a las plataformas de intermediación de datos u otros sistemas electrónicos habilitados al efecto, salvo que conste en el procedimiento la oposición expresa del interesado o la ley especial aplicable requiera su consentimiento expreso. Excepcionalmente, si las Administraciones Públicas

no pudieran recabar los citados documentos, podrán solicitar nuevamente al interesado su aportación.

7. Cuando con carácter excepcional, y de acuerdo con lo previsto en esta Ley, la Administración solicitara al interesado la presentación de un documento original y éste estuviera en formato papel, el interesado deberá obtener una copia auténtica, según los requisitos establecidos en el artículo 27, con carácter previo a su presentación electrónica. La copia electrónica resultante reflejará expresamente esta circunstancia.
8. Excepcionalmente, cuando la relevancia del documento en el procedimiento lo exija o existan dudas derivadas de la calidad de la copia, las Administraciones podrán solicitar de manera motivada el cotejo de las copias aportadas por el interesado, para lo que podrán requerir la exhibición del documento o de la información original.
9. Las copias que aporten los interesados al procedimiento administrativo tendrán eficacia, exclusivamente en el ámbito de la actividad de las Administraciones Públicas.
10. Los interesados se responsabilizarán de la veracidad de los documentos que presenten.

2. Aumento ilegalidades: debido a los excesivos trámites que el ciudadano tiene que realizar para pedir una licencia de obras y las tasas que éstos deben de pagar al ayuntamiento, se están llevando a cabo muchas obras ilegales en domicilios particulares.

3. Aumento del índice de morosidad: a consecuencia de la crisis financiera que estamos viviendo, hay muchos ciudadanos que optan por no pagar los impuestos o las tasas correspondientes al ayuntamiento.

En resumen, una vez expuestas las amenazas del departamento de obras y del ayuntamiento en general se resumirán en la siguiente tabla de manera esquemática:

AMENAZAS
- Ciudadanos descontentos con el departamento de obras del ayuntamiento y con el ayuntamiento en general.
- Aumento ilegalidades.
- Aumento del índice de morosidad.

Tabla 10 Amenazas Ayuntamiento Palma de Gandía. Elaboración propia (2021).

Para finalizar el análisis realizado al departamento objeto de estudio y al ayuntamiento en general, se hablará de las oportunidades que se han encontrado.

1. Ciudadanos más confiados con la gestión del ayuntamiento en general: tal y como se explicará en la ley siguiente, la transparencia en la gestión de las Administraciones Públicas ha provocado tener al ciudadano más contento y confiado con éstas debido a que en cualquier momento pueden consultar toda actividad que se realiza, el coste que supone la realización de cualquier obra, quién la realizará, cuánto tiempo durará...

Todo lo dicho anteriormente se avala en la Ley 19/2013 que tiene por objeto “ampliar y reforzar la transparencia de la actividad pública, regular y garantizar el derecho de acceso a la información relativa a aquella actividad y establecer las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos, así como las consecuencias derivadas de su incumplimiento”. Esta ley se aplica entre otras a la Administración General del Estado, las Administraciones de las Comunidades Autónomas y de las ciudades de Ceuta y Melilla y las entidades que integran la Administración Local.

Según el artículo 8 de esta misma ley:

- 1) Los sujetos incluidos en el ámbito de aplicación de este título deberán hacer pública, como mínimo, la información relativa a los actos de gestión administrativa con repercusión económica o presupuestaria que se indican a continuación:
 - a) Todos los contratos, con indicación del objeto, duración, el importe de licitación y de adjudicación, el procedimiento utilizado para su celebración, los instrumentos a través de los que, en su caso, se ha publicitado, el número de licitadores participantes en el procedimiento y la identidad del adjudicatario, así como las modificaciones del contrato. Igualmente serán objeto de publicación las decisiones de desistimiento y renuncia de los contratos. La publicación de la información relativa a los contratos menores podrá realizarse trimestralmente.

Asimismo, se publicarán datos estadísticos sobre el porcentaje en volumen presupuestario de contratos adjudicados a través de cada uno de los procedimientos previstos en la legislación de contratos del sector público.

- b) La relación de los convenios suscritos, con mención de las partes firmantes, su objeto, plazo de duración, modificaciones realizadas, obligados a la realización de las prestaciones y, en su caso, las obligaciones económicas convenidas. Igualmente, se publicarán las encomiendas de gestión que se firmen, con indicación de su objeto, presupuesto, duración, obligaciones económicas y las subcontrataciones que se realicen con mención de los adjudicatarios, procedimiento seguido para la adjudicación e importe de esta.
- c) Las subvenciones y ayudas públicas concedidas con indicación de su importe, objetivo o finalidad y beneficiarios.
- d) Los presupuestos, con descripción de las principales partidas presupuestarias e información actualizada y comprensible sobre su estado de ejecución y sobre el cumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera de las Administraciones Públicas.
- e) Las cuentas anuales que deban rendirse y los informes de auditoría de cuentas y de fiscalización por parte de los órganos de control externo que sobre ellos se emitan.
- f) Las retribuciones percibidas anualmente por los altos cargos y máximos responsables de las entidades incluidas en el ámbito de la aplicación de este título. Igualmente, se harán públicas las indemnizaciones percibidas, en su caso, con ocasión del abandono del cargo.

- g) Las resoluciones de autorización o reconocimiento de compatibilidad que afecten a los empleados públicos, así como las que autoricen el ejercicio de actividad privada al cese de los altos cargos de la Administración General del Estado o asimilados según la normativa autonómica o local.
 - h) Las declaraciones anuales de bienes y actividades de los representantes locales, en los términos previstos en la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. Cuando el reglamento no fije los términos en que han de hacerse públicas estas declaraciones se aplicará lo dispuesto en la normativa de conflictos de intereses en el ámbito de la Administración General del Estado. En todo caso, se omitirán los datos relativos a la localización concreta de los bienes inmuebles y se garantizará la privacidad y seguridad de sus titulares.
 - i) La información estadística necesaria para valorar el grado de cumplimiento y calidad de los servicios públicos que sean de su competencia, en los términos que defina cada administración competente.
- 2) Los sujetos mencionados en el artículo 3 deberán publicar la información a la que se refieren las letras a) y b) del apartado primero de este artículo cuando se trate de contratos o convenios celebrados con una Administración Pública. Asimismo, habrán de publicar la información prevista en la letra c) en relación con las subvenciones que reciban cuando el órgano concedente sea una Administración Pública.
- 3) Las Administraciones Públicas publicarán la relación de los bienes inmuebles que sean de su propiedad o sobre los que ostenten algún derecho real.

2. Una administración más orientada al ciudadano: a través de las mejoras de los servicios públicos, el Ayuntamiento de Palma de Gandía y en general todas las administraciones públicas, ha creado una administración más receptiva y cada vez más orientada al ciudadano. Éstos tienen una atención y un trato más personalizado y mucho más profesional gracias a los funcionarios que trabajan en el ayuntamiento.

Todas estas mejoras han sido posible gracias a la creación de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos.

- 1) La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios tiene los siguientes objetivos (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2021):
 - a) Promover la cultura de evaluación y de calidad de los servicios e impulsar su práctica en la gestión pública.
 - b) Elaborar y proponer metodologías, realizar actividades de acreditación y certificación, en los términos previstos en el presente Estatuto, y fomentar la implantación de sistemas de información e indicadores, para la evaluación y la gestión de la calidad.
 - c) Realizar trabajos de evaluación y análisis de políticas y programas públicos.
 - d) Fomentar la mejora de la calidad de los servicios públicos como compromiso con la ciudadanía.
 - e) Analizar, la actividad realizada por las agencias estatales, y su compromiso para mejorar la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.
 - f) Prestar un servicio de calidad, eficaz y eficiente, donde estén equilibradas la responsabilidad por la gestión y la autonomía y flexibilidad de ésta.

2. Para la consecución de estos objetivos, la Agencia ejercerá las siguientes competencias y funciones (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2021):
- a) Desarrollar las actividades dirigidas a la confección del Informe al Congreso de los Diputados, y realizar el seguimiento de las actuaciones comprendidas en el plan de gestión de calidad.
 - b) Otorgar los informes que le sean pedidos por el Gobierno, pudiendo también rendir los informes que los órganos de gobierno autonómicos u otras instituciones le soliciten.
 - c) Desarrollar y promover actividades de análisis, formación y asesoramiento enfocadas a la mejora de la calidad de la gestión pública y en concreto, las que le otorga el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.
 - d) Preparar, junto con las unidades que sean responsables de su realización, la propuesta al Consejo de ministros de los programas y políticas públicas gestionados por la Administración General del Estado.
 - e) Realizar informes sobre las evaluaciones de los programas públicos, sus resultados, impacto y utilización, así como también las evaluaciones o el análisis de impacto regulatorio o normativo que se prevean en su normativa.
 - f) Realizar las evaluaciones estipuladas en el Plan de Trabajo de la Agencia.

- g) Hacer el seguimiento y la supervisión de las evaluaciones estipuladas en el Plan de Trabajo de la Agencia cuya realización directa corresponda a otras unidades.
- h) Desarrollar las evaluaciones solicitadas por otras administraciones e instituciones públicas.
- i) Proponer la implantación de indicadores y favorecer el desarrollo de sistemas de información que faciliten la evaluación de las políticas y programas públicos.
- j) Promover, adaptar, elaborar y difundir directrices, modelos de gestión y excelencia, protocolos de actuación, guías de autoevaluación y guías metodológicas para el análisis de impacto normativo, en el ámbito de sus competencias.
- k) Emitir las certificaciones y acreditaciones, basadas en la excelencia y en la calidad, y en las mejoras prácticas de la gestión pública, cuando personas u organizaciones las soliciten voluntariamente.
- l) Participar en el procedimiento de elaboración de libros blancos, informes y planes estratégicos vinculados a políticas públicas esenciales.
- m) Dar a conocer las propuestas de los Contratos de gestión de las agencias estatales, en lo que se refiere al plan de gestión de calidad del servicio.
- n) Hacer, siempre que esté dentro de sus competencias, los trabajos de consultoría y asistencia técnica que sean acordados y que se hayan establecido en el plan de acción anual aprobado por el Consejo Rector.

- o) Promover la formación, la investigación, la difusión de experiencias, y la realización de publicaciones y estudios, dentro de sus competencias.
- p) Representar en coordinación con otros órganos u organismos de la Administración o por sí misma, a la Administración española en reuniones, e instituciones nacionales e internacionales relacionados con las funciones y materias de su competencia. Con lo que respecta a las de carácter internacional, coordinará las actividades que le sean atribuidas con el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- q) Cualquier otra función o competencia que, dentro de su objeto y ámbito propio de actuación, pudiera serle atribuida.

Todo lo enumerado anteriormente, se resume en esta tabla de manera esquemática:

OPORTUNIDADES
- Ciudadanos más confiados con la gestión del ayuntamiento en general.
- Una administración más orientada al ciudadano.

Tabla 11 Oportunidades Ayuntamiento Palma de Gandía. Elaboración propia (2021).

Una vez enumeradas las amenazas y debilidades de la administración estudiada, se deberán tener en cuenta para ser limitadas de la mejor manera posible para así reducir los efectos negativos que podrían producirle al ayuntamiento.

Y, respecto a las oportunidades y fortalezas habrá que seguir trabajando siempre para la mejora de éstas y para que prevalezcan siempre en el ayuntamiento.

En definitiva, y una vez realizado el análisis anteriormente enumerando las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la administración pública analizada, se construirá la Matriz DAFO para poder ver la situación actual de la administración estudiada e intentar solucionar en todo momento las deficiencias encontradas.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta de cumplimiento en los plazos que tiene la administración para contestar al ciudadano.	Buena coordinación y comunicación entre el personal que compone el ayuntamiento en general.
Escaso personal que trabaja en el ayuntamiento y poca formación de éstos.	Personal cualificado y competente.
Insuficientes herramientas informáticas (software).	Posibilidad de realizar trámites telemáticos.
La página web del ayuntamiento no se actualiza regularmente.	Buena iluminación a la hora de trabajar.
Resistencia al cambio.	Trabajadores motivados.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Ciudadanos descontentos con el departamento de obras del ayuntamiento y con el ayuntamiento en general	Ciudadanos más confiados con la gestión del ayuntamiento en general
Aumento ilegalidades	Una administración más orientada al ciudadano
Aumento del índice de morosidad	

Tabla 12 Análisis DAFO del Ayuntamiento de Palma de Gandía. Elaboración propia (2021).

5. PROPUESTA DE ACTUACIÓN Y/O MEJORA

En la actualidad el objetivo principal de las Corporaciones Locales debe ser, dar un servicio de calidad a los ciudadanos. Éstos a su vez y como usuarios principales del servicio que les presta la Administración, tienen el total derecho de conocer los servicios que les puede ofrecer ésta y además recibirlos con una calidad mínima.

Las cartas de servicios son el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que tienen y sobre los compromisos de calidad en su prestación (Sede electrónica Administración, 2021).

A continuación, se expondrán los servicios que presta la Administración General del Estado:

1. Servicios de información administrativa relacionados con la Administración General del Estado, las Administraciones Autonómicas y las Entidades Locales como:
 - a. Información de carácter Institucional.
 - b. Información sobre organización y funcionamiento de las Administraciones Públicas.
 - c. Información de relevancia jurídica.
 - d. Información sobre empleo público.
 - e. Información sobre las oficinas de información y atención al ciudadano y de asistencia en materia de registros de las Administraciones Públicas.

- f. Información sobre servicios prestados por las Administraciones Públicas.
- g. Información sobre Cartas de Servicios de la Administración General del Estado.
- h. Publicaciones.

2. Servicios de atención a la ciudadanía como:

- a. Servicio de cita previa (para la realización de algunos trámites como la expedición del DNI y del pasaporte, vacunación internacional, trámites en las Jefaturas de Tráfico...).
- b. Trámites CI@ve.

En definitiva, en el reto de implantar en las Administraciones una cultura de mejora continua se encuentran en la elaboración de las Cartas de Servicios, ya que es un indicador de la satisfacción del ciudadano.

Por otra parte, en el punto anterior de este TFG, se ha analizado el funcionamiento del departamento objeto de estudio y del ayuntamiento en general, para ello, se ha realizado un análisis DAFO para poder detectar las posibles debilidades y amenazas con las que cuenta.

El objeto principal del trabajo era analizar el departamento en cuestión y proponer mejoras con la principal finalidad de prestar al ciudadano un servicio de calidad. Así pues, y tras ver todas las deficiencias con las que cuenta, se van a proponer a continuación una serie de mejoras.

En primer lugar, se enumerarán los problemas detectados en la siguiente tabla:

Comentado [s2]: Los problemas detectados pq no creo que el aumento de ilegalidades sea una necesidad.....igual que otros que has puesto.

Falta de cumplimiento en los plazos que tiene la administración para contestar al ciudadano.	Ciudadanos descontentos con el departamento de obras del ayuntamiento y con el ayuntamiento en general.
Escaso personal que trabaja en el ayuntamiento y poca formación de éstos.	Aumento ilegalidades.
Insuficientes herramientas informáticas (software).	Aumento del índice de morosidad.
La página web del ayuntamiento no se actualiza regularmente.	Resistencia al cambio.

Tabla 13: Problemas detectados en el departamento de obras Ayuntamiento Palma de Gandía. Fuente: Elaboración propia (2021).

Ya finalizado el análisis DAFO se puede visualizar mejor los ámbitos que agrupa cualquier administración Pública (Ramió, C. 2002):

- A. **Ámbito sociotécnico:** reúne los elementos clásicos que posee cualquier organización.
- B. **Ámbito político- cultural:** es una forma nueva de analizar las administraciones públicas como realidades políticas, donde se intentan alcanzar unos objetivos a través de unas estrategias.
- C. **Ámbito de control y mejora:** las administraciones públicas controlan sus elementos, sus procesos y actuaciones. Para esto, diseñan sistemas de control que facilitan la revisión continua de los elementos organizativos y, si es necesario, se hacen cambios de mejora organizativa.

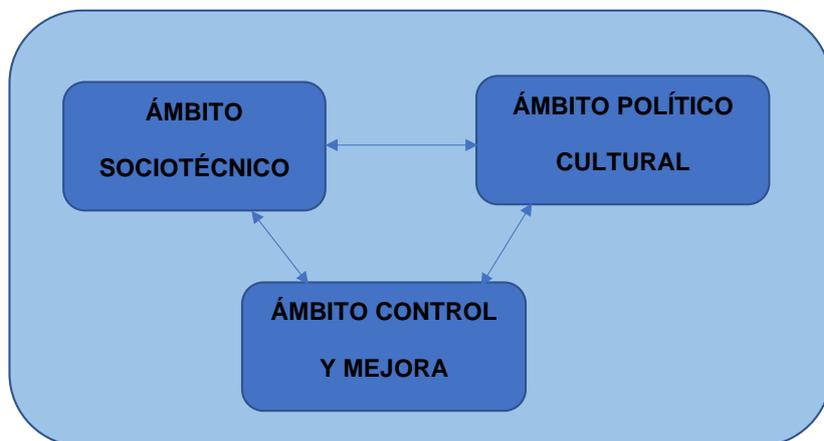


Imagen 12 Ámbitos de las administraciones públicas. Elaboración propia (Ramíó, C.2002).

Comentado [s3]: A partir de que fuente?

A continuación, y una vez explicados los ámbitos de las administraciones públicas y enumeradas las debilidades y las amenazas, se van a enumerar los principales problemas detectados y a proponer una serie de propuestas de mejora necesarias para mejorar el funcionamiento del departamento objeto de estudio y del ayuntamiento en general, para así ofrecer a los ciudadanos un servicio de calidad puesto que son los principales beneficiarios de éstos.

1. Falta de cumplimiento en los plazos que tiene la administración para

contestar al ciudadano: para la realización de cualquier trámite administrativo, muchos ciudadanos por la falta de conocimientos e información deben acudir al ayuntamiento primero a informarse del trámite que tienen que realizar y qué documentación es necesaria para la realización de éste. Todo esto conlleva además de tiempo para el ciudadano, tiempo para el ayuntamiento para atenderlo. Todo esto es una de las razones que conlleva a una saturación de

Comentado [s4]: No creo que esto sea una mejora es el problema que has detectado redactalo de otra forma.

las tareas que realizan los funcionarios y, por lo tanto, al incumplimiento de plazos por parte del ayuntamiento.

Así pues, las administraciones deben comprometerse y ofrecer a los ciudadanos todas las ventajas posibles que hay hoy en día, siempre asumiendo su responsabilidad de contribuir a hacer posible la realidad de la sociedad de la información. Todo esto también depende de la confianza y seguridad que genere en los ciudadanos.

La calidad de los servicios prestados al ciudadano es la razón de ser de las reformas que se han realizado en España para hacer posible una administración moderna y al servicio de éstos.

Además, ese servicio es la principal razón de ser de la Ley de Acceso Electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.

En todo caso, las barreras que hay con las relaciones con la administración (el desplazamiento a la oficina...) hoy en día, no tienen razón de ser, ya que, las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) hacen posible acercar la administración hasta casa de los ciudadanos. Éstos a su vez, pueden relacionarse con ella y realizar cualquier trámite administrativo sin necesidad alguna de hacer colas.

De este modo, verían a la administración como una entidad totalmente a su servicio y no como una burocracia que exige para empezar cualquier trámite, la pérdida de tiempo y el desplazamiento.

2. **Escaso personal que trabaja en el ayuntamiento y poca formación de éstos:**

en lo primero que se debería contar es en la contratación de personal en el ayuntamiento y en el departamento objeto de estudio para así poder afrontar las tareas diarias de una manera más rápida sin necesidad de que se acumulen éstas. Para ello, la mejor solución y debido al escaso presupuesto en el que cuenta este ayuntamiento por sus dimensiones, sería el contratar a personal becado. Éste ayudaría al trabajo diario y no le supondría ningún gasto al ayuntamiento.

Por otra parte, y tal y como se había dicho con anterioridad al mencionar las debilidades, este ayuntamiento cuenta con un técnico informático compartido con otros dos ayuntamientos. La solución a este problema sería el aumento de horas o de un día semanal más para que no se acumularan las tareas informáticas.

En segundo lugar, hay que hablar sobre la formación del personal que trabaja en el ayuntamiento y en el resto de las administraciones en general. Es un requisito que llevará consigo la mejora del desempeño de las tareas que realizan y, así pues, en la mejora de los servicios que presta el ayuntamiento al ciudadano.

Los trabajadores de las administraciones deben reciclarse constantemente para poder adaptarse a los nuevos avances tecnológicos y poder responder de la forma más eficiente a sus clientes (ciudadanos). Para ello, se tendrá que realizar un análisis para detectar las necesidades formativas que tienen los empleados.

Comentado [s5]: Este es el problema.... Y a partir de esto vendrá la solución.

Además, se evaluará la formación de éstos para comprobar si cumplen con sus objetivos y se realizará un seguimiento para detectar las posibles deficiencias y establecer propuestas de mejora.

- 3. Insuficientes herramientas informáticas (software):** tal y como se había dicho anteriormente, el ayuntamiento de Palma de Gandía cuenta con nueve ordenadores, entre ellos interconectados. El problema es su poca capacidad de procesamiento, es por esto por lo que habría que actualizarlos o comprar unos que se adaptaran mejor a las nuevas necesidades tecnológicas.
- 4. La página web del ayuntamiento no se actualiza regularmente:** y como consecuencia los ciudadanos reciben ciertas informaciones más tarde. La solución idónea sería dedicarle ciertas horas semanales para su actualización y así que la información relevante llegue de inmediato.
- 5. Ciudadanos descontentos con el departamento de obras del ayuntamiento y con el ayuntamiento en general:** Una vez solucionadas las deficiencias nombradas anteriormente, el departamento en cuestión podría agilizar los trámites mejorando consigo el trato con el ciudadano. Así pues, los ciudadanos estarían satisfechos con el ayuntamiento en general.
- 6. Aumento ilegalidades:** Al agilizar los trámites administrativos y acortar los plazos de espera, habrá más ciudadanos que opten por hacer las cosas conforme a la normativa vigente. Además, debería de haber un mayor control por parte de la administración.
- 7. Aumento del índice de morosidad:** Por una parte, la crisis económica está pasando factura a los ayuntamientos españoles. Las empresas que prestan

servicios al ayuntamiento en trabajos de saneamiento urbano expresan “que ha aumentado el plazo que tardan en pagarles” (El Confidencial,2021).

Además, muchos ciudadanos no pagan las tasas o los impuestos correspondientes a los ayuntamientos. La solución propuesta es que éstos puedan para favorecer los pagos, puedan realizar fraccionamientos de éstos sin ningún tipo de interés.

8. **Resistencia al cambio:** en puntos anteriores, se había hablado del hecho que muchos funcionarios sienten miedo o desconfianza a lo nuevo por el esfuerzo que les puede conllevar adaptarse, miedo al fracaso y a salir de su zona de confort. La solución a esto es ayudarles a adaptarse de la mejor manera posible a los nuevos cambios en la manera de realizar sus tareas diarias, transmitiéndoles seguridad y confianza.

En resumen, a continuación, se expondrá en una tabla de manera esquemática las deficiencias detectadas y las posibles soluciones de mejora:

Comentado [s6]: Esto si que esta bien redactado y se entiende....

DEFICIENCIAS DETECTADAS	PROPUESTAS DE MEJORA
Falta de cumplimiento en los plazos que tiene la administración para contestar al ciudadano.	Agilización en los trámites administrativos.
Escaso personal que trabaja en el ayuntamiento y poca formación de éstos.	Nuevas contrataciones y formación continua de los funcionarios.
Insuficientes herramientas informáticas (software).	Actualización de las diferentes herramientas informáticas.
La página web del ayuntamiento no se actualiza regularmente.	Actualización semanalmente.
Ciudadanos descontentos con el departamento de obras del ayuntamiento y con el ayuntamiento en general.	Las mejoras propuestas anteriormente solucionarían este problema.
Aumento ilegalidades.	La agilización de los trámites administrativos y el mayor control solucionarían este problema.
Aumento del índice de morosidad.	El fraccionamiento de pagos de impuestos ayudaría al pago de éstos.
Resistencia al cambio	La transmisión de confianza a los funcionarios.

Tabla 14 Deficiencias encontradas y posibles propuestas de mejora. Elaboración propia (2021).

6. CONCLUSIONES

En el presente Trabajo de Final de Grado se han analizado las posibles deficiencias que tiene el Departamento de Obras del Ayuntamiento de Palma de Gandía y en Ayuntamiento en general y se han definido las correspondientes propuestas de mejora para conseguir una mayor eficacia y eficiencia y para la satisfacción del ciudadano.

Tal y como se ha nombrado anteriormente, los principales problemas que tiene el departamento objeto de estudio y en general el propio ayuntamiento son:

- El retraso en los trámites administrativos y la duración de éstos.
- El descontento de la ciudadanía.
- El impago de tasas e impuestos.
- Y la falta de formación del personal.

Para ello la mejor solución que se ha propuesto es:

- La incorporación de personal becario para la agilización de los trámites y expedientes y con ello se conseguiría una mayor satisfacción del ciudadano. También conllevaría a la agilización de los permisos de licencias de obras y consecuentemente sería más fácil recaudar las tasas y los impuestos requeridos por la Administración disminuyendo el índice de la morosidad y de las ilegalidades administrativas.

- Además, sería recomendable una mayor formación del personal para así mejorar su trabajo y aumentar su formación en el campo de las TIC, puesto que conllevaría al aumento de la eficacia y eficiencia en el Ayuntamiento.

Las conclusiones que se pueden extraer son que, en plena crisis económica, uno de los temas del momento es la reforma de la Administración Local, así pues, el trabajo plantea analizar las posibles deficiencias y plantear soluciones eficaces frente a éstas con sus respectivos controles de un servicio que se va a prestar al ciudadano, buscando siempre la optimización de los recursos disponibles, puesto que la administración, debe ser eficaz, pero al mismo tiempo sostenible.

Por otro lado, se es consciente de la dificultad de adaptar las nuevas tecnologías a la Administración Pública, pero se tiene en cuenta que supone un avance en el mundo de las telecomunicaciones y una mejora continua de la eficiencia en la administración, reduciendo costes y burocracia, lo que conllevará también a un aumento significativo del grado de satisfacción de los ciudadanos.

Bibliografía

LIBROS

- GARCÍA SABATER, J. J., MARÍN GARCÍA, J. A., & VIDAL CARRERAS, P. I. (2015). *Teoría de las expectativas de Vroom*.
- HERZBERG, F. (2005). *Motivation-hygiene theory*.
- OLTRA CLIMENT, R y DE MIGUEL MOLINA, M. R (2007). *Gestión Administrativa I*. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- RAMIÓ MATAS, C. (2002) "Teoría de la Organización y Administración Pública". Editorial Tecnos / UPF. Madrid.
- SÁNCHEZ SALCEDO, D. R. (2017). *La motivación basada en la teoría de las expectativas de Víctor Vroom*.

Comentado [s7]: Ordenalos alfabéticamente: García, Herzberg, Oltra, Ramió y Sánchez

ENLACES WEB

- Agencia de evaluación y calidad <http://www.aeval.es> Consulta (14/08/2021).
- Ayuntamiento Palma de Gandía <http://www.palmadegandia.es> Consulta (06/05/2021).
- Diario Levante <http://www.levante-emv.com> Consulta (08/03/2021).
- Diccionario de la lengua oficial española <http://www.dle.rae.es> Consulta (04/06/2021).
- Enciclopedia jurídica <http://www.enciclopedia-juridica.com> Consulta (26/05/2021).
- Euro residentes <http://www.euroresidentes.com> Consulta (14/07/2021).

- Instituto Europeo de Posgrado <http://www.iep.edu.es> Consulta (20/05/2021).
- Instituto nacional de estadística <http://www.ine.es> Consulta (14/08/2021).
- Poder Judicial de España <http://www.poderjudicial.es> Consulta (06/06/2021).
- Portal de Información argos <http://www.argos.gva.es> Consulta (31/05/2021).
- Sede electrónica Administración <https://sede.administracion.gob.es> Consulta (23/07/2021).
- Seguridad Pública <http://www.seguridadpublica.es> Consulta (06/07/2021).

NORMATIVAS CONSULTADAS

- Constitución Española de 1978, 31 octubre 1978.
- Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.
- Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales.
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.
- Ley 8/2010, de 23 de junio, de régimen local de la Comunidad Valenciana.
- La Ley 18/2011, de 5 de julio, reguladora del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la Administración de Justicia.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.
- Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local.

- Ley Orgánica 2/2028, de 5 de diciembre, para la modificación de la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General para garantizar el derecho de sufragio a todas las personas con discapacidad.
- Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.
- Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Real Decreto 1039/2009, de 29 de junio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de la Presidencia y se modifica el Real Decreto 438/2008, de 14 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales.

ANEXOS

ANEXO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.

Desde el comienzo de la pandemia que estamos viviendo España ha sufrido una crisis sanitaria y económica donde muchos sectores económicos se han visto gravemente perjudicados. Muchas familias se han visto desbordadas ya no sólo por la pérdida de seres queridos sino también por todas las restricciones impuestas por el gobierno, tanto central como autonómico.

En el presente Trabajo Final de Grado (TFG), uno de los objetivos de desarrollo sostenible más destacado es sin lugar a duda el del crecimiento económico (objetivo 8). El ayuntamiento de Palma de Gandía y el departamento estudiado son de una pequeña localidad a la que le han afectado los presupuestos económicos ya que muchos ciudadanos no han podido hacer frente al pago de impuestos o tasas o al pago de las licencias de obras, por ejemplo.

Por una parte, se ha intentado hacer frente a los problemas relacionados con los pagos facilitando el pago a plazos sin ningún tipo de interés o para incentivar los negocios del pueblo la eliminación de ciertas tasas como la de ocupación de la vía pública en la hostelería. Aún así, algunos de los negocios del pueblo, han tenido que

cerrar por las restricciones aplicadas por el gobierno puesto que les era insostenible la situación.

Así pues, el crecimiento económico sostenible debe de ser una prioridad tanto en las empresas privadas como en las organizaciones públicas de la sociedad actual.

Junto con este objetivo de desarrollo sostenible también se encuentra el de una educación de calidad (objetivo 4), ya no por la formación (como se ha dicho anteriormente en el presente trabajo al hablar de las deficiencias del departamento en cuestión) que deben recibir los empleados públicos, sino por la propuesta de mejora de incorporar a través de becas del estado (“la dipu té beca”...) a personas que hayan finalizado recientemente sus estudios y quieran incorporarse a través de estas becas de formación, al mundo laboral para contar a la hora de buscar empleo, con una mayor formación y mayores aptitudes prácticas.

Otro objetivo de desarrollo sostenible que se llegará a cumplir con la contratación de nuevo personal en el ayuntamiento estudiado es el de salud y bienestar (objetivo 3) puesto que los empleados públicos a través de la incorporación de personal becario tendrá menos estrés en el trabajo por la ayuda recibida de éstos y sus tareas se verán considerablemente disminuidas.

Ya, por último, citar otro objetivo de desarrollo sostenible que es el de la igualdad de género (objetivo 5). Como se sabe, en la contratación pública no hay nunca discriminación por razón de sexo, ni raza ni religión... como bien podría pasar en empresas privadas. Así pues, las personas que opten por un puesto en la

administración pública se regirán en base a los principios de igualdad, mérito y capacidad, no por razón de sexo nunca.

En resumen, los cuatro principales objetivos de desarrollo sostenible del presente Trabajo de Final de Grado son: el del crecimiento económico, el de salud y bienestar, el de la igualdad de género y, por último, el de una educación de calidad.

Comentado [s8]: Tienes que citar el número del ODS