

4.1 MUNICIPIO

4.1.1 Historia de Catarroja

El origen del municipio de Catarroja como indican los restos arqueológicos se remonta a la época romana y hoy en día cuenta con una población de 28.000 habitantes.

En la época musulmana este municipio era una alquería, que fue dada por Jaume I a Pelegrí d'Atrossillo y que pasaría en el siglo XIV a manos de Berenguer Dalmau. Bajo su señoría, y apoyado por el pueblo, tuvo lugar el enfrentamiento con la iglesia de Valencia por oponerse a pagar el Delmo correspondiente, por lo que sería excomulgado.

A su muerte, su hijo Berenguer Dalmau restituirá los Delmos a la iglesia. En esta época se produce la división de Torrente y Catarroja (el año 1315) y la Carta Pobra otorgada el 28 de mayo de 1355.

En el siglo XV, pasa al linaje de los Sangonera al asociarse con los Dalmau y en el siglo XVI, a los Calatayud convirtiéndose también en Condes del Real por alianza matrimonial. De este siglo data el proyecto de construcción del Camí del Port. De 1670 a 1726 la población se mantiene con 200 familias, pero a final de siglo alcanzará los 700 habitantes, hay que destacar que de todos estos vecinos más de 450 subsisten gracias a la Albufera. Unido a este crecimiento demográfico irá el proceso de aterramientos a la Albufera, dirigido en especial al cultivo del arroz.

A mediados del siglo XIX Catarroja tenía unos 3580 habitantes, pero en el año 1885 el cólera causaba muchas víctimas y obligaba a construir el actual cementerio. A principios del siglo XX, la localidad empezó a dividirse en barriadas, siendo seis las que hoy conforman el casco urbano: barrio de les Barraques, del Charco, de la Rambleta, de Horteta-Región, del Raval y del Pilar.

Durante muchos años la economía ha estado ligada a la pesca y a la agricultura del arroz. Pero en la actualidad, es la industria y el comercio el motor económico.

Hay algunos monumentos que podemos destacar por su historia como son:

- **El Puente de piedra**, del siglo XVII que une Catarroja y Massanassa, en la actualidad con una barandilla de aluminio, habiéndose eliminado la original y tallada de piedra.
- **Casa Palacio de Vivanco**. Antiguo edificio de mediados del siglo XVIII. La finalidad de su construcción es la comercialización agrícola y sedera, especialmente aceite y vino, y estaba adaptada para estas funciones. Se trata de un exponente de la burguesía comercial fuertemente influida por las costumbres nobiliarias. Actualmente, sede del Ayuntamiento.
- **Mercado Municipal**. Edificio de especial interés que data de 1926 con planta rectangular y esquinas achaflanadas, al que se accede a través de seis puertas.
- **El Puerto de Catarroja** junto al lago de la Albufera, en el que se conservan edificios como Casa Sulema, Casa Baina y Casa Primitiva, salvadas de la especulación, de las cuales la única que conserva su singularidad es casa Sulema.

4.1.2 Situación geográfica

Catarroja está situada en la comarca de L'Horta Sud, en el área metropolitana de la ciudad de Valencia a 8 km. Su población es de 28.000 habitantes, ocupando el puesto 18 de 266 municipios de la Comunidad Valenciana y el puesto 277 de 8.110 municipios de España.

Este municipio se extiende por una amplia llanura aluvial, hundida desde el Mioceno, que se eleva desde el mar Mediterráneo hacia los cerros del oeste de la comarca.

Ilustración 1. Localización de Catarroja



Fuente: Google maps

Como se observa en la imagen las localidades limítrofes del término municipal de Catarroja son: Torrente, Picaña, Massanassa, Albal y Valencia.

Catarroja, en la actualidad es considerada una ciudad dormitorio pues está dentro del cinturón urbano de la ciudad de Valencia. Además, está muy bien comunicada, ya que posee una estación ferroviaria propia en todas direcciones y con horarios frecuentes, cuesta alrededor de 8 minutos llegar a la Estación del Norte de Valencia. También, tiene una línea de autobuses continua y su comunicación por carretera es muy accesible ya que tiene entrada/salida directa desde la Autovía V-31 y la carretera autonómica CV-400 o Avenida del Sur.

4.1.3 Población

Conocer la estructura de la población, ayuda a los gobiernos a planificar sus políticas económicas y sociales y permite imaginar cómo va a evolucionar la población en el futuro.

Para saber cuántas personas viven en un lugar y cómo son, se elaboran unos registros que constituyen fuentes fundamentales para el estudio de la población. En España, los más importantes son el censo, el padrón municipal y el registro civil de los Juzgados.

Los censos de población en principio son rentas o impuestos que pagaban los colonos y arrendatarios a sus dueños por la explotación de la tierra u otro tipo de propiedad, pero en su sentido moderno tienen como objeto principal recoger información sobre el estado de la población en un momento dado.

Hoy en día, el Instituto Nacional de Estadística (I.N.E) es el responsable, a nivel estatal, de recoger, elaborar y publicar los censos o empadronamientos, los datos de natalidad, mortalidad, migración, fecundidad, población activa, etc. En distintas Comunidades autónomas, existen Institutos semejantes que estudian la población de dicha comunidad, es el caso del Instituto Valenciano de Estadística(I.V.E)

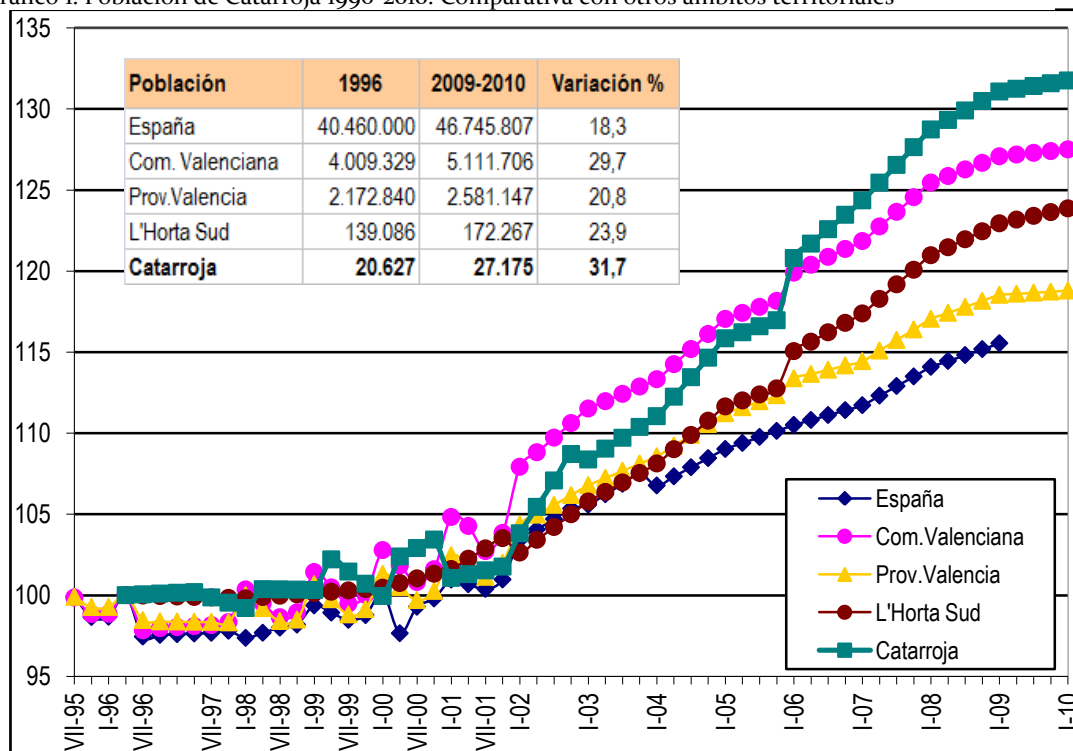
Los censos de población y el padrón municipal son las únicas fuentes de las que se derivan cifras de población, a las cuales se otorga carácter oficial. El padrón municipal es el registro administrativo donde constan los vecinos de un municipio y por tanto, corresponde a los Ayuntamientos su realización. Toda persona que viva en España está obligada a inscribirse en el padrón del municipio donde reside. Hoy, los datos del padrón se actualizan diariamente gracias a la Informática.

El registro civil de los Juzgados es una de las fuentes importantes de la demografía actual, se compone de unos libros donde se anotan los nacimientos, las defunciones y los cambios en el estado civil de las personas (matrimonios, divorcios ...).

Para saber la evolución de la población de Catarroja vamos a comparar la población de 1996 con la de 2010. También, analizaremos el crecimiento de otros ámbitos territoriales respecto al de Catarroja. Como podemos observar en todos los ámbitos territoriales la tendencia de la población es un aumento progresivo, característico del modelo de sociedad avanzada.

Pero aunque todas hayan crecido, hay que destacar el incremento de la población de Catarroja, que en 1996 tenía 20.627 habitantes y en 2010, alrededor de 27.000 habitantes, por lo que la variación de la población es la que más a aumentando siendo de un 32% respecto a los demás ámbitos.

Gráfico 1. Población de Catarroja 1996-2010. Comparativa con otros ámbitos territoriales



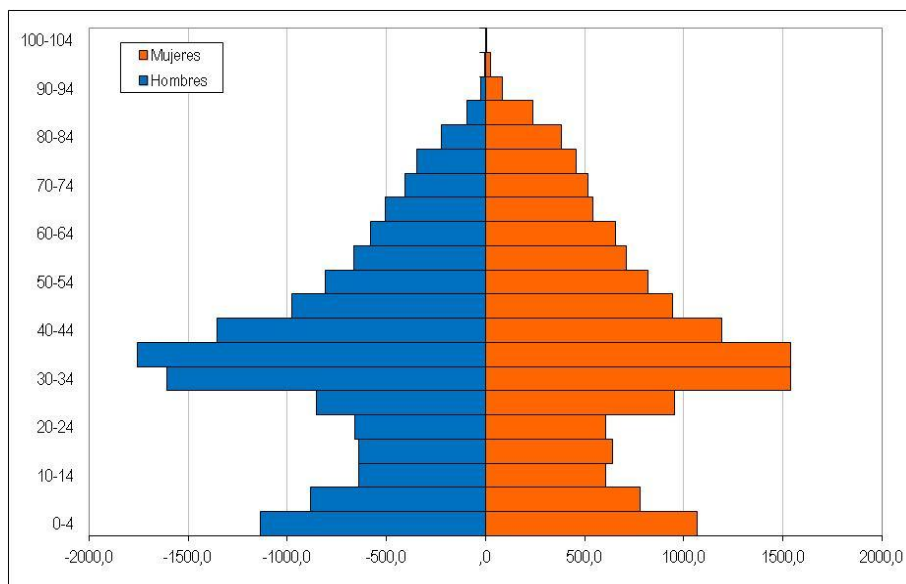
Fuentes: Argos: Área de Estudios, Análisis y Documentaciones, Presidencia de la Generalitat Valenciana y Anuarios Sociales y Económicos de España, Fundació La Caixa.

Datos: Instituto Nacional de Estadística. Padrón municipal. Cifras oficiales de población

Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja

La distribución por sexo y edad de una población se representa con una pirámide de población. Este histograma o gráfico de barras representa las porciones de la población según grupos de edad y sexo en el eje horizontal X, es decir, en el eje de las abscisas y los grupos de edades en el eje vertical "Y" o eje de las ordenadas. La población de hombres está representada en la parte izquierda del eje vertical, mientras que la población de mujeres a la derecha.

Gráfico 2. Población por sexo y edad. Pirámide de población de Catarroja (2011)



Fuente: Padrón municipal de habitantes
Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja

La siguiente pirámide de población muestra la composición según edad y sexo de la población de Catarroja en octubre del 2011:

La pirámide de la población de Catarroja presenta una clara forma de bulbo, ésta representa una sociedad que tiende al progresivo envejecimiento, por consiguiente, es decreciente y regresiva, propia de un país desarrollado, con una natalidad muy reducida y una mortalidad baja.

La base compuesta por el grupo de edad de 0 a 16 años, son los jóvenes que no pueden trabajar y en consecuencia son dependientes, es estrecha. El siguiente grupo de edad, los adultos que se encuentran en la franja de 16 a 65 años y que están en disposición de trabajar presentan un ensanchamiento considerable. Se trata de las personas que nacieron en el llamado Baby-Boom que se dio en los 70 y en los 80, fomentado por el desarrollo económico. En la actualidad, son los que soportan la carga laboral, social y económica de la sociedad.

En cuanto al grupo de mayores, de más de 65 años, en su mayoría jubilados y dependientes, vemos como se mantiene ancha, reflejo de una baja mortalidad y una alta esperanza de vida.

En los grupos por sexo, se observa como hay más niños al nacer pero la mujer supera al hombre en la cima de la pirámide, debido a razones genéticas ya que la mujer es más longeva que el hombre.

Con estos datos podemos deducir que la población de Catarroja ha superado ya la Transición Demográfica y está inmersa en la fase de Régimen Demográfico Moderno, por su cada vez más baja natalidad y su alta mortalidad. Se trata de una sociedad posindustrial, que ha llegado a estos parámetros demográficos por motivos como la incorporación de la mujer al trabajo, el desarrollo económico, las mejoras sanitarias e higiénicas, el conocimiento y control de medidas anticonceptivas, el cambio de patrones de comportamiento social como aumento de solteros, etc

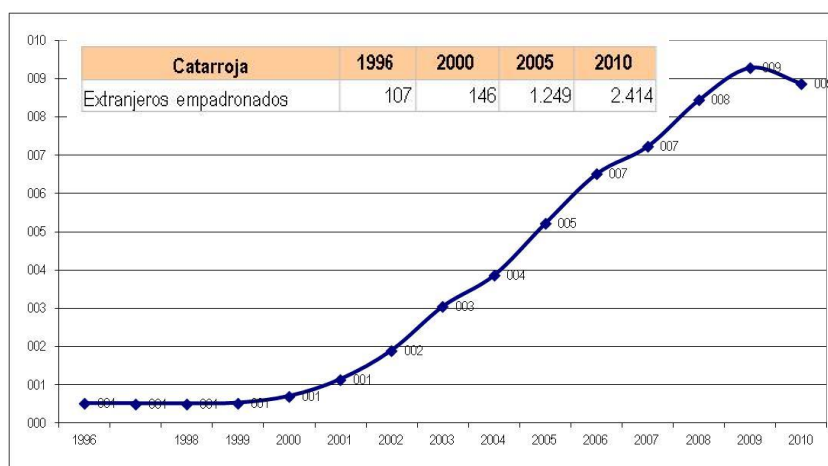
En la lectura de hechos históricos que se puede deducir de esta pirámide aparece claramente un primer saliente en la base, un ligero incremento de niños nacidos en los últimos ocho años, que se trata de la aportación de los inmigrantes a la natalidad del país. Las previsiones de futuro de esta sociedad a corto y medio plazo no son muy optimistas, ya que como hemos visto cada vez hay más población mayor y menos población joven, lo que supone una falta de personas para soportar en un futuro las cargas económicas que necesita una población mayor dependiente.

La inmigración es una de las posibilidades que tienen estas sociedades de corregir el déficit poblacional, ellos incrementan la natalidad y están dentro del grupo de adultos en edad de trabajar colaborando de esta manera con su carga de trabajo a los gastos sociales.

Como se observa en el siguiente gráfico los extranjeros empadronados en Catarroja han ido aumentando progresivamente desde el año 2000. Las causas más comunes que llevan a las personas a dejar su lugar de residencia para establecerse en otro territorio suelen ser por razones económica, ya que buscan un mejor salario y aumentar su nivel de vida. Además, muchas personas emigran por causas políticas, huyen de guerras o persecuciones ideológicas, religiosas y étnicas.

La población extranjera en Catarroja hasta el 2009 ha encontrado un lugar donde trabajar y donde recibían ayudas sociales, pero a raíz de la aparición de la crisis mucha de esta población ha vuelto a sus lugares de origen, reflejándose en el gráfico un descenso notable en tan sólo un año. Además, hay que destacar que nuestro país mientras se encuentre en un periodo de crisis ya no será receptor de mano de obra extranjera.

Gráfico 3. Extranjeros empadronados en Catarroja. (% sobre población total)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Revisión del Padrón municipal (anual).
Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja.

4.1.4 Sectores económicos.

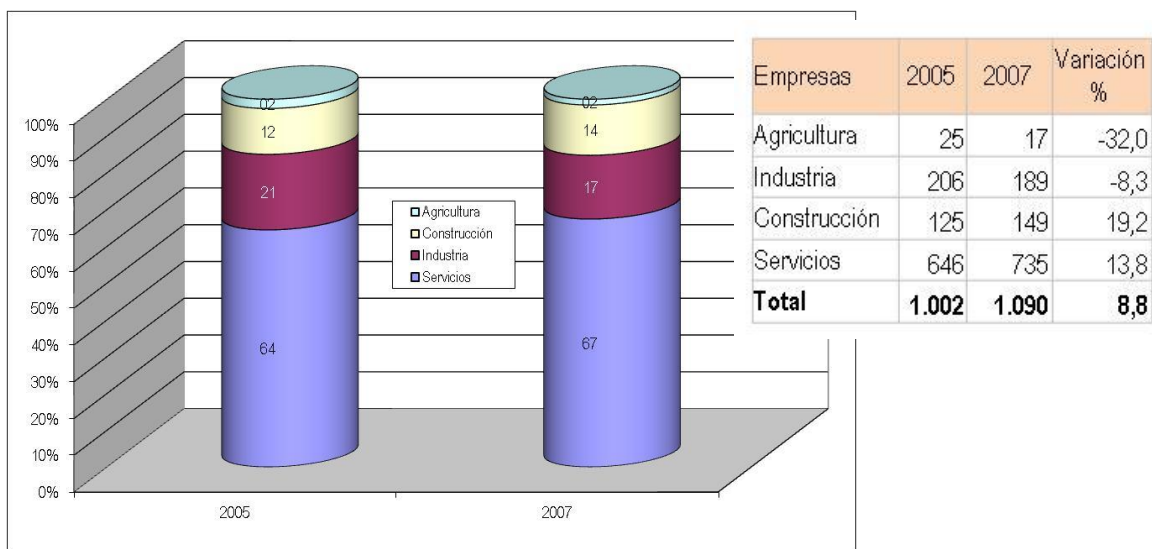
Las actividades económicas son muy variadas, pero podemos agruparlas en tres grandes sectores: primario, secundario y terciario.

- El sector primario, son aquellas actividades que se dedican puramente a la extracción de los recursos naturales, ya sea para el consumo o para la comercialización.
Están clasificadas como actividades primarias: la agricultura, la ganadería, la producción de madera y pesca comercial, la minería, etc.
- El sector secundario, engloba las actividades económicas que transforman las materias primas extraídas de la naturaleza en productos elaborados.
Están clasificadas como actividades secundarias: la industria, la construcción, la minería y la explotación de las fuentes de energía (agua, petróleo, gas...).
- El sector terciario, agrupa una gran diversidad de actividades que, a diferencia de los sectores primario y secundario, no producen un bien material, sino que prestan un servicio a la sociedad.
Están clasificadas como actividades terciarias: el consumo, el transporte, la sanidad, la educación etc.

En general y según la hipótesis de los tres sectores, cuanto más avanzada o desarrollada es una economía, más peso tiene el sector terciario y menos el sector primario.

Como bien indica esta hipótesis, Catarroja al encontrarse en un país desarrollado donde la economía esta avanzada el sector económico con mayor peso es el terciario como se observa en el siguiente grafico. Por el contrario, como se observa en la tabla la agricultura es la actividad con mayor variación negativa, es decir, es el sector primario el que tiene un menor peso en la actividad económica.

Gráfico 4. Empresas de Catarroja por sectores de actividad

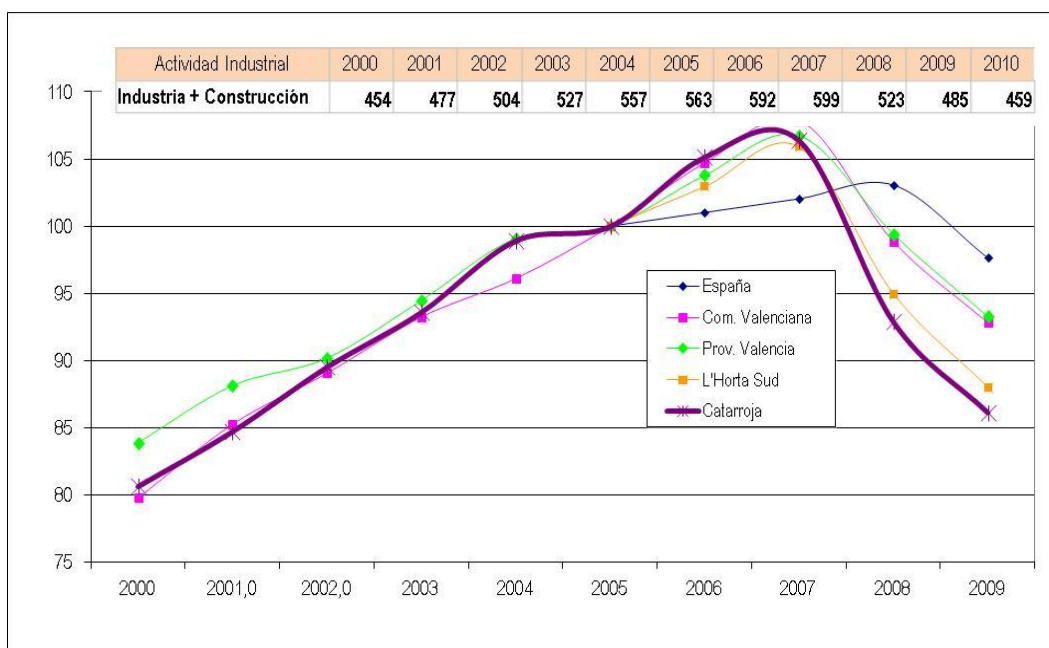


Fuente: Fichas Territoriales de Caja España.
 Datos: Tesorería General de la Seguridad Social.
 Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja.

En lo referente, al sector secundario aparece una contradicción muy clara entre la actividad de la construcción y de la industria. La construcción del año 2005 al 2007 es la actividad con mayor aumento, considero que son varios los factores que ayudaron a este aumento pues es una ciudad dormitorio, es decir, está dentro del cinturón urbano de la capital. Además, es un pueblo que en su alrededor tiene muchos terrenos que poco a poco se han ido urbanizando. Sin embargo, la industria ha ido disminuyendo su actividad obteniendo una valoración negativa del 8,3%.

En el siguiente gráfico el Ayuntamiento de Catarroja ha fusionado la industria y la construcción, en él se observa claramente que del año 2000 al 2007 este sector aumenta progresivamente por igual en todos los ámbitos geográficos. Pero, a partir de este año se caracteriza por un descenso en picado, esto se debe a la crisis económica que afecta a todo el Estado Español.

Gráfico 5. Actividad industrial (industria + construcción)



Fuente: Anuarios Sociales y Económicos de España de la Fundació La Caixa
Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja.

4.2 ORGANIZACIÓN MUNICIPAL

4.2.1 Corporación

En estos momentos se compone de 21 Concejales que se distribuyen en: 11 Concejales del PP, 6 Concejales del PSOE, 2 Concejales de IU y 2 concejales del Bloc-Compromis.

La alcaldesa de Catarroja es Soledad Ramón Sánchez i ostenta las competencias en materia de Servicios Generales, Territorio y Participación de los Barrios. Asume directamente las referentes a Modernización, Organización y Calidad y Participación Ciudadana.

El primer Teniente de Alcalde es Rafael Sanchís Muñoz, siendo el delegado de Seguridad Ciudadana y Policía, Relaciones Externas e Institucionales y Comunicación. Y el segundo Teniente de Alcalde, es Miguel Martínez Asins, delegado de Hacienda, Recursos Humanos y Patrimonio.

Agustín Mimblera de la Coba es el tercer Teniente de Alcalde, responsable del Medio Ambiente y de la Vía pública, además es delegado de Fiestas y del Barrio de les Barraques. El cuarto teniente alcalde es Vicente Comos Morellá, delegado de Agricultura, Parque Natural y Cementerio. David nácher Ramón tiene la competencia de Cultura y Educación, además es el delegado del Barrio Parque(Barrio 4)

El sexto Teniente de Alcalde es Sigfrido Ribes Olmos, delegado de Industria, Comercio y Empleo, y del Barrio Charco y del polígono Industrial. Sandra Alfonso Sargues es la séptima Teniente de Alcalde. Sus competencias son el Bienestar Social y Tercera Edad, además es delegada del Barrio Pilar Moisés Masía Alberola es el delegado de Juventud y responsable del barrio fumental. María José Sanleón borja es la delegada de Deportes y OMIC, y del barrio el Mercat.

Y por último, Dolores Lucas Pons es la delegada de Políticas de Igualdad y Sanidad. Además del barrio Raval -Regió.

4.2.2 Organigrama municipal

Esquema 7. Organigrama municipal

ALCALDÍA	
Área Organización y Calidad	-Servicio de Atención Ciudadana -Servicio de Organización, Informática y Calidad
Área de Servicios al Territorio	-Servicio de Urbanismo y Obras Públicas -Servicio Medio Ambiente y Obras Públicas -Servicio Jurídico y de Contratación
Área de Recursos Humanos	-Servicio de Recursos Humanos
Área de Participación Ciudadana y Servicios a las Personas	-Servicio de Educación, Cultura, Juventud y Fiestas -Servicio Desarrollo Local y Participación Ciudadana -Servicio Bienestar Social -Servicio Jurídico y de Contratación
Área Financiera	-Servicio de Tesorería -Servicio Gestión Tributaria
Área Seguridad Ciudadana	-Servicio de Seguridad Ciudadana

Elaboración propia

4.2.3 Empleados públicos

La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público en su título II establece las clases de personal al servicio de las administraciones públicas.

En el artículo 8, se define el concepto de empleados públicos, como aquellos que desempeñan funciones retribuidas en las Administraciones Públicas al servicio de los intereses generales. Además, de la clasificación de los empleados públicos en:

- Funcionarios de carrera.
- Funcionarios interinos.
- Personal laboral, ya sea fijo, por tiempo indefinido o temporal.
- Personal eventual.

Según Artículo 9 los funcionarios de carrera, son quienes en virtud de nombramiento legal, están vinculados a una Administración Pública por una relación estatutaria regulada por el Derecho Administrativo para el desempeño de servicios profesionales retribuidos de carácter permanente.

En todo caso, el ejercicio de las funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones Públicas corresponden exclusivamente a los funcionarios públicos, en los términos que en la Ley de desarrollo de cada Administración Pública se establezca.

Conforme al artículo 10 los funcionarios interinos, son los que por razones expresamente justificadas de necesidad y urgencia, son nombrados como tales para el desempeño de funciones propias de funcionarios de carrera, cuando se dé alguna de las siguientes circunstancias:

- a) La existencia de plazas vacantes cuando no sea posible su cobertura por funcionarios de carrera.
- b) La sustitución transitoria de los titulares.
- c) La ejecución de programas de carácter temporal.
- d) El exceso o acumulación de tareas por plazo máximo de seis meses, dentro de un periodo de doce meses.

El artículo 11 corresponde al personal laboral. Es personal laboral el que en virtud de contrato de trabajo formalizado por escrito, en cualquiera de las modalidades de contratación de personal previstas en la legislación laboral, presta servicios retribuidos por las Administraciones Públicas. En función de la duración del contrato éste podrá ser fijo, por tiempo indefinido o temporal.

En lo referente al artículo 12 se establece que es personal eventual el que, en virtud de nombramiento y con carácter no permanente, sólo realiza funciones expresamente calificadas como de confianza o asesoramiento especial, siendo retribuido con cargo a los créditos presupuestarios consignados para este fin.

El artículo 76 establece los grupos de clasificación profesional del personal funcionario de carrera. Los cuerpos y escalas se clasifican, de acuerdo con la titulación exigida para el acceso a los mismos, en los siguientes grupos:

- Grupo A, dividido en dos Subgrupos A1 y A2: Para el acceso a los cuerpos o escalas de este Grupo se exigirá estar en posesión del título universitario de Grado. En aquellos supuestos en los que la Ley exija otro título universitario será éste el que se tenga en cuenta. La clasificación de los cuerpos y escalas en cada Subgrupo estará en función del nivel de responsabilidad de las funciones a desempeñar y de las características de las pruebas de acceso.
- Grupo B: Para el acceso a éste se exigirá estar en posesión del título de Técnico Superior.

- Grupo C: Dividido en dos Subgrupos, C1 y C2, según la titulación exigida para el ingreso, siendo C1 para el título de bachiller o técnico y C2 para el título de graduado en Educación Secundaria Obligatoria.

La Plantilla Municipal del Ayuntamiento de Catarroja en el 2011 es de 234 empleados, Su distribución es: funcionarios interinos 21, de carrera 80 y en prácticas 11. Personal laboral fijo 20, temporales 91 y eventuales 11.

4.3. MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL

El Ayuntamiento de Catarroja es el responsable del Gobierno y de la Gestión de la ciudad siendo la mejora de la calidad de vida de las personas su objetivo, y así satisfacer sus necesidades y aspiraciones; prestando servicios de calidad y eficiencia.

La visión de este Ayuntamiento es mejorar e innovar continuamente tanto en el Gobierno de la ciudad, para su continuo progreso económico y social; como en la gestión de la Administración, aumentando la satisfacción de su ciudadanía y prestando servicios que den respuesta a las necesidades de sus vecinos, adaptándose a su evolución y siendo eficientes en la gestión de los recursos.

Los valores con los que el Ayuntamiento se identifica, los podemos clasificar en:

- Vocación de servicio público
- La orientación al ciudadano es el vector del Gobierno y Gestión Municipal
- La mejora continua en búsqueda de la excelencia en la gestión es el eje que guía la actuación y el modelo de la E.F.Q.M. es nuestro referente.
- El Ayuntamiento debe liderar la formación del modelo futuro de ciudad que requiere del consenso con todos los agentes sociales y grupos de interés del municipio, siendo la participación ciudadana un elemento clave de un buen gobierno.
- La coordinación entre las Administraciones Públicas es necesaria para la mejora de la satisfacción ciudadana.
- La ética y la transparencia han de presidir nuestra actuación para la gobernanza de la ciudad.
- La consolidación de canales estables de comunicación con la ciudadanía es necesaria para conocer el grado de aceptación de la política local y el posicionamiento frente a la misma, consiguiendo de este modo un mayor grado de implicación y de conocimiento de la realidad.
- La obtención de objetivos y resultados eficientes es nuestro compromiso ante la ciudadanía
- El trabajo en equipo es un instrumento que genera más valor que el correspondiente a la suma de las aportaciones individuales de las personas Un equipo humano que trabaja con sentido de pertenencia al Ayuntamiento, vocación de servicio público a la sociedad de Catarroja y conciencia de la repercusión exterior de su trabajo.

4.4. ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN

4.4.1. Modelo E.F.Q.M

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro. Su misión es ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida, y tiene como visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

El Modelo EFQM de Excelencia es un Modelo flexible que puede aplicarse a organizaciones grandes y pequeñas, del sector público o del sector privado.

Es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia.

Esquema 8. Modelo EFQM



Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Por motivos de conveniencia, agrupamos los criterios en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave y los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Éstos se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados.

La EFQM recomienda adoptar el proceso de Autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización. La Autoevaluación es un examen global,

sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia.

El proceso de Autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento.

AYUNTAMIENTO CATARROJA EFQM

El Ayuntamiento de Catarroja desde el 2008 ha realizado Autoevaluaciones de la organización según el Modelo EFQM y basándose en estas se crea el Plan de Mejora Continua 2009.

También se elaboró una Memoria EFQM que recoge la situación de la organización en 2010 según los criterios e hilos conductores de la EFQM y empezó el proceso de solicitud para la concesión del Sello de Excelencia Europea de la EFQM en un nivel 400+, a través de alguna de las Entidades autorizadas.

El Modelo EFQM de Excelencia, versión 2010 que el Ayuntamiento de Catarroja tiene como referente, tiene un carácter globalizador que cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización.

El Modelo es al mismo tiempo un instrumento de autoevaluación y de gestión, sirviendo para conocer en qué posición se encuentra la organización, y así poder orientar su gestión de acuerdo con los principios de la gestión de calidad.

Los nueve criterios del Modelo son los criterios que permiten evaluar el progreso de una organización. La Matriz de puntuación REDER es el método de evaluación utilizado para puntuar las memorias de las organizaciones. Esta herramienta la está utilizando el Ayuntamiento de Catarroja desde 1999 por lo que es conocida por toda la organización, siendo ya familiar su uso y por lo tanto, no causando rechazo. Ya que la introducción de un modelo en una organización, aconseja homogeneizar los conceptos que van a ser utilizados a lo largo de su implantación por todas las personas que de una u otra forma van a intervenir en esta tarea, cabe señalar que estas ya son conocedoras de la herramienta y por tanto de los conceptos.

De la última autoevaluación realizada y estudiados los resultados de los criterios 3 y 7 se desprende que tiene puntos débiles en comunicación y en motivación, lo que indica que se debe trabajar para superar estos puntos débiles.

Según el criterio 3 Personas, las Organizaciones Excelentes deben gestionar, desarrollar y hacer que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos. Por ello, el Ayuntamiento se preocupa, comunica, recompensa y da reconocimiento a las personas para motivarlas y así incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma, es decir, fomenta la justicia e igualdad.

Para mejorar el criterio 7 Resultados en las Personas, el ayuntamiento utiliza como herramientas las Medidas de percepción y los Indicadores de rendimiento.

En conclusión el objetivo del Plan de Mejora es:

“Incrementar el grado de implicación del personal para aumentar la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos mediante la implementación del sistema de Evaluación del Desempeño”.

4.4.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta sencilla, pero potente, que sirve para realizar una planificación estratégica.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas, aprovechando las oportunidades para mejorar las necesidades insatisfechas, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades. Desde los resultados obtenidos en las autoevaluaciones se extrae un análisis DAFO, en el que figuran los puntos fuertes y áreas de mejora, al igual que las amenazas y oportunidades del entorno del Ayuntamiento de Catarroja:

Tabla 2. Análisis DAFO de la evolución del desempeño en la organización

ANÁLISIS DAFO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Errores en la comunicación: <ul style="list-style-type: none"> • La misma no llega a todos los niveles de la organización • Existen agentes desvirtuadores de la misma 2. Ausencia de evaluación del desempeño. 3. Poca promoción profesional debido al tamaño de la organización. 4. En la promoción que existe no se evalúa el desempeño. 5. No existen objetivos individuales.	1. Rechazo por los trabajadores y sindicatos a la evaluación del desempeño. 2. Injerencias por parte de los mandos intermedios en la implantación de la evaluación del desempeño. 3. Temor de los mandos intermedios a evaluar. 4. Riesgo de subjetividad en la evaluación de la capacidad.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Cultura de resultados. 2. Innovación en la gestión. 3. Plan de actuación municipal. 4. Experiencia en el trabajo por objetivos y gestión de calidad. 5. Voluntad clara y decidida por la gerencia.	1. Estatuto básico del empleado público. 2. Ley de ordenación y gestión de la función pública valenciana. 3. Soporte externo en la implantación de las nuevas tecnologías. 4. Respaldo del equipo de gobierno a la implantación de la Evaluación del Desempeño.

Elaboración: Ayuntamiento de Catarroja