

## PREMIOS SOCINFO DIGITAL 2023: "RRHH & TIC"

---

### CATEGORIA- PREMIO INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA AAPP

Responsable del proyecto: Francesc Torrejón Comino

Cargo: Director de Recursos Humanos y Organización

Ayuntamiento de Mataró

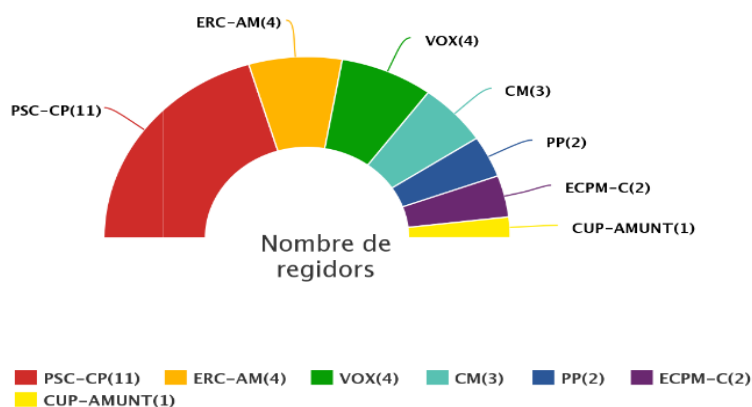
Contacto: 627929612

ftorrejon@ajmataro.cat

### PROYECTO: SISTEMA INTEGRAL DE ACOGIDA DEL AYUNTAMIENTO DE MATARÓ (SIAMAT)

#### 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN QUE OPTA AL PREMIO

El Ayuntamiento de Mataró es una Administración local con las funciones y competencias establecidas en la normativa vigente, es decir, en el Decreto Legislativo 2/2003, de 28 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley municipal y de Régimen Local de Cataluña, por la Ley de Bases de Régimen Local 7/1985, modificada por la ley 27/2013, de 27 de diciembre, de Racionalización y Sostenibilidad, y por la normativa sectorial. También se rige por el Reglamento Orgánico Municipal que se puede consultar en el apartado de documentos. En cuanto a su organización, está formado por diferentes órganos de gobierno.



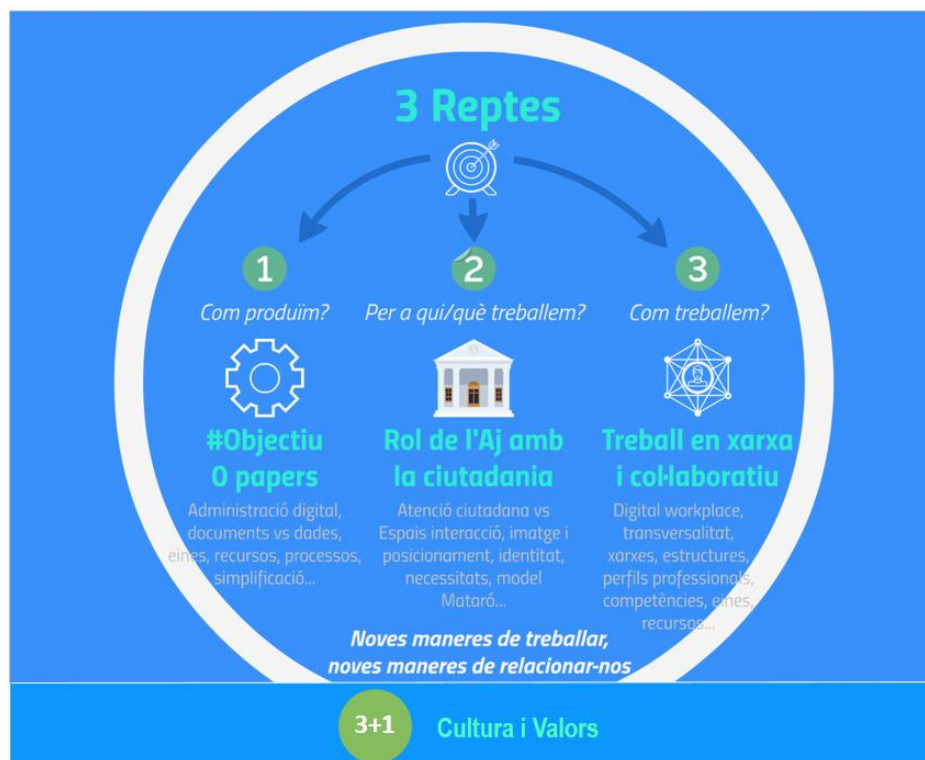
## 2. CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El Ayuntamiento de Mataró puso en marcha en el año 2016 un Plan de Transformación para adaptarse al contexto de cambio e innovación en el que las administraciones públicas tenían la obligación de dar respuesta a nuevas normativas, a nuevas formas de relacionarse con la ciudadanía y a nuevas maneras de trabajar con el objetivo de ofrecer un mejor servicio público.

Una transformación necesaria para superar los desafíos que se plantean en una sociedad cambiante, digital por defecto, pero que implica una transformación cultural, ética y de valores de las organizaciones públicas.

Para conseguir esa transformación, el ayuntamiento identificó 4 retos clave en los que la organización debía centrar sus esfuerzos:

1. Objetivo #0 papeles, que se centra en el "cómo" producimos
2. Rol del Ayuntamiento con la ciudadanía, que se centra en "para quién" trabajamos
3. Trabajo colaborativo y en red, que se centra en "cómo" trabajamos
4. Cultura y valores de la organización



El plan de mandato 2019-2023 del gobierno municipal situó la transformación de la administración como una de sus prioridades: Continuar con la transformación de la administración para mejorar la prestación de los servicios públicos (prioridad 6/31). Con este marco de actuación como faro, en 2018 la gerencia solicitó a un grupo de personas que constituirían el New de ideas que organizara una jornada que contribuyera a definir los retos del plan de Transformación 2019-2022. En la jornada participaron el 10% de trabajadoras del Ayuntamiento, y salieron los tres retos del Tr@nsformat:

1. Objetivo #0 papeles, que se centra en el “cómo” producimos
2. Rol del Ayuntamiento con la ciudadanía, que se centra en “para quién” trabajamos
3. Trabajo colaborativo y en red, que se centra en “cómo” trabajamos

Estas jornadas tuvieron el propósito de hacer balance del plan de transformación 2018-2022 y sentar las bases para continuarlo en el período 2023-2026.

Desde la Dirección de Recursos Humanos y Organización se han impulsado proyectos que parten de la importancia del factor humano en la administración pública.

## 2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El ayuntamiento de Mataró es una organización de 1.300 empleados con un elevado número de personal funcionario y personal laboral. Con la realización de varios procesos de estabilización de la ocupación temporal en marcha, múltiples programas de Ocupación de duración diversa y un uso casi continuo de múltiples bolsas de trabajo y con sustituciones mensuales de personal hace que la incorporación de nuevo personal sea muy elevado. Es por ello que se decidió establecer un proyecto con un enfoque sistémico e integral. El SIAMAT contempla diversas iniciativas, herramientas e instrumentos poliédricos e innovadores con el objetivo final de facilitar y agilizar la integración de las personas a la organización.

Apostar por los elementos que favorezcan una integración adecuada, potenciando el acompañamiento de las personas creando la figura del mentor o mentora y una elevada motivación en los empleados públicos se ha convertido en una necesidad para la generación de valor público. Con una plantilla experta, se ha priorizado la transferencia del conocimiento considerado esencial para la organización y a su vez detectar y conservar el talento incorporado. Iniciando una andadura con el trabajo colaborativo y en red para crear un sistema de acompañamiento y seguimiento para los futuro/as servidores y servidoras públicos/as.

## 2.2 OBJETIVOS

En un contexto cambiante en el que confluyen diferentes aspectos como la transformación tecnológica, las transformaciones profundas en la economía, las transformaciones sociales, climáticas, sanitarias y políticas debemos de ser capaces de adaptarnos rápidamente porque la administración ha de ser ejemplo y liderar, es por eso que debemos transformarnos.

Debemos ser una administración abierta. Flexible, transparente y tecnológica. Que trabaje en red y que genere valor público.

Con una cultura organizativa que sea **resiliente**, que atraiga y retenga el talento. Que cree y fomente el sentimiento de pertenencia.

Con las personas ciudadanas cada vez más participativas. Formando parte de la toma de decisiones, cocreando los servicios públicos. En definitiva, la mejora de la servucción.

El **objetivo estratégico** de este proyecto es el de maximizar la **creación de valor público**.

Los **objetivos operativos** de este proyecto son los siguientes:

- Facilitar y agilizar la integración de las personas en la organización.
- Orientar, informar y guiar.
- Formar y proporcionar herramientas.
- Realizar un seguimiento y una evaluación 360º.
- Identificar, desarrollar y reconocer el talento y el desempeño excelente en la empresa.
- Adecuar las plantillas a las necesidades de servicio.
- Crear equipos eficaces y eficientes.
- Asegurar la transferencia del conocimiento considerado esencial por la organización.

### 2.3 FASES DEL PROYECTO

El Sistema integral de acogida se ubica dentro del **3er Reto: Trabajo colaborativo y en red**, que se centra en “cómo” trabajamos. De esta premisa surgen varios proyectos que la Dirección de Recursos Humanos y Organización ha desarrollado. Presentamos un sistema integral de acogida que aglutina el necesario acompañamiento a las personas de nuevo nombramiento o incorporación con la conservación y transferencia de conocimientos esenciales para la organización.

## LAS 4 FASES DEL SIAMAT



### BIENVENIDA

Es la primera fase de **sensibilización**, se transmite a las nuevas incorporaciones la importancia del servicio a la ciudadanía y la sensibilidad que se requiere en los servidores públicos y que contribuye a generar **valor público**.

Es necesario transmitir la importancia de dar un **buen servicio a la ciudadanía**. Para ello, generar un **sentimiento de pertenencia** para que las nuevas incorporaciones a la organización se sientan cómodas, bienvenidas y/o aceptadas, es decir, en donde sientan que pertenecen.

La bienvenida a los nuevos trabajadores y trabajadoras públicas genera este sentimiento de pertenencia que contribuye a la integración y conocer la cultura corporativa.

Mediante un correo electrónico inicial las personas incorporadas son bienvenidas a la organización

## ACOGIDA



El acto de **acogida institucional** logra contribuir a la creación de este sentido de pertenencia y propicia un lugar común donde transmitir nuestros valores además de neutralizar los efectos de cualquier otra acogida más “casual” que reciba la persona recién incorporada.

Son sesiones que proporcionan a las personas de nueva incorporación los conocimientos imprescindibles para empezar a trabajar en la organización. Además de las formaciones programadas durante la fase de acogida se facilita información sobre direcciones de interés, el acceso a manuales de formación y a las herramientas de comunicación interna.

Compartiendo nuestra cultura corporativa vamos a crear valor público, transformar la organización, mejorar la experiencia ciudadana, crear una organización más flexible y resiliente, fomentando la ética y la transparencia.

## FORMACIÓN

La formación como acción integradora. El SIAMAT ofrece numerosas acciones formativas para que todas las personas de nueva incorporación establezcan las primeras conexiones personales



con los compañeros y compañeras además de empezar a conocer las normativas, aplicaciones corporativas, herramientas, etc.

Las formaciones que ofrece el SIAMAT son:

Prevención de Riesgos Laborales	Integridad y transparencia (Buena gobernanza)
Plan de Igualdad	Sostenibilidad
Administración electrónica	Portal del empleado



## ACOMPañAMIENTO

Se crea la figura de la **persona mentora**, que proporciona un acompañamiento a la persona de nueva incorporación. Este acompañamiento consiste en establecer una relación de desarrollo personal en la cual una persona más experimentada (mentor/a) o, con más conocimientos,

ayuda a otra menos experimentada o con menos conocimientos. La figura de la persona mentora no tiene porqué ser un mando directo de la persona.

La mentorización puede ser realizada por cualquier persona del equipo que trabaje con la persona de nueva incorporación. El SIAMAT ofrece una formación específica sobre mentoría a la que pueden inscribirse todas las personas de la organización.

Así, la figura del jefe/a de equipo, mentor/a no tienen porqué ser la misma, diversificando los puntos de acompañamiento en el desarrollo de las personas de nueva incorporación.

Pretendemos evitar las situaciones de baja productividad, conflictos en el equipo de trabajo, la rotación elevada, la insatisfacción y los costes adicionales.

La persona mentora acompañará a la persona mentorizada asegurando que se genera un canal de comunicación abierto y fluído por el que se transmitirán sus funciones, las expectativas que la organización tiene sobre la persona, etc.

El proceso de mentoraje se adaptará a la duración del contrato/nombramiento hasta un máximo de 12 meses y finalizará en caso de que la persona no supere el período de prueba o prácticas.

## EVALUACIÓN 360º

Se realiza un seguimiento del desempeño mediante la observación directa y el trabajo diario. Se establecen momentos temporales en los que se cumplimentan informes auto-evaluadores donde las personas puedan reflejar sus necesidades (más formación, más orientación, etc) y también sus avances.

Se cumplimentan informes evaluadores por parte de la persona mentora y resto del equipo que, de igual modo, reflejará las necesidades de la persona objeto de mentoría. Se consigue una **evaluación 360º**.

Se valora el desempeño en competencias clave. Los informes evaluadores tienen en cuenta **competencias transversales y soft skills** que son las habilidades comunes en todas las profesiones. Se realiza la evaluación de competencias clave como la orientación a la ciudadanía, resolución de problemas, habilidades comunicativas, trabajo en equipo y auto-desarrollo.

También se evalúan **competencias específicas** de los puestos de trabajo.

Esta valoración ayuda a orientar y guiar a las personas trabajadoras en su desempeño. Logramos **minimizar el fracaso integrador** creando espacios (canal de comunicación abierto y fluído, reuniones de seguimiento del desarrollo periódicas, etc.) en los que las personas incorporadas a la organización pueden expresar sus necesidades y destacar sus avances. Los momentos temporales están estratégicamente decididos para dar tiempo a los equipos a guiar, reorientar



y determinar cambios en el desempeño de la persona para asegurar que la integración es exitosa. Mediante estas reuniones de seguimiento se establecen, si es necesario, las acciones formativas, accesos a diferentes documentos, orientación personalizada, entre otras, para reforzar la integración de las personas y, en caso que sea necesario, guiar en los aspectos de mejora para asegurar la integración en el equipo.

De esta forma logramos **objetivar la evaluación** facilitando la comunicación de los períodos de prueba o prácticas no superados. Los equipos se sienten más empoderados y formando parte de esta evaluación integral aumentando el trabajo en equipo y la cohesión departamental.

Con el fin de enmarcar este proceso en la **mejora continua** se realiza una **encuesta final** a los participantes del proceso de mentoría con el fin de conocer sus opiniones y aportaciones de mejora de cara a futuro.

### 3 REPERCUSIÓN PARA LA CIUDADANÍA Y LAS ADMINISTRACIONES

Este proyecto repercute, directamente, en la ciudadanía. Al realizar el seguimiento, de la evaluación del desempeño del personal, nos aseguramos la detección y retención del TALENTO para seguir generando VALOR PÚBLICO.

La repercusión en la Administración:

- Cumplimiento con la legalidad exigida en las bases de selección.
- Mejora de la eficiencia y eficacia de la Administración poniendo a disposición de las personas de nueva incorporación todas las herramientas necesarias para su correcta integración en la organización.
- Objetivo "Cero papel".
- Mayor agilidad en las comunicaciones y en las actuaciones a realizar.
- Repositorio informático de los informes generados en los expedientes personales de los trabajadores.

#### 4 EQUIPO DE DESARROLLO

- Gerencia del Ayuntamiento de Mataró
- Dirección de Recursos Humanos y Organización
- Equipo de Administración Electrónica
- Servicio de Sistemas de Información y Telecomunicaciones

#### 5 VALORACIÓN ECONÓMICA

<b>Fase</b>	<b>Implicados</b>	<b>Valoración €</b>
Diseño del proyecto	Dirección RHiO/Administración electrónica/SITT	Recursos propios
Formación	Técnicas de mentoring	3.500€
	Comunicación asertiva	2.250€
	Gestión del cambio	1.200€
	Técnicas para mandos para el desarrollo de sus colaboradores	6.000€
Firma electrónica	Consorci Administració Oberta de Catalunya	987€
Plataforma	Microsoft 365	72.000€
Diseño de la aplicación	SITT/Dirección de RHiO	Recursos propios

**6 PLAZOS DE CUMPLIMIENTO**

<b>2022</b>												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Constitución del equipo		X										
Decisión inicial del Alcalde			X	X								
Definición de las fases e inicio					X	X	X					
Diseño formularios de evaluación						X	X	X				
Automatización del proceso							X	X	X			
Prueba piloto										X	X	X
Presentación al Consejo de Dirección												X
Presentación a Cº Informativa Municipal												X
<b>2023</b>												
Reuniones informativas	X											
Jornadas de Presentación	X											
Aplicación del SIAMAT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X