

APLICACIÓN DEL MODELO EVAM A LA TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA



VII CURSO DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL (INAP)

Autor: Carlos Moure Vieiro
Tesorero del Ayuntamiento de Santiago de Compostela.
Noviembre 2008.

Tutora: Mercedes Paja Cano.

1.- RESUMEN EJECUTIVO	3
2.- INTRODUCCIÓN	9
3.- SITUACIÓN ACTUAL: DIAGNÓSTICO	13
3.1. EL CONTEXTO	13
3.1.1.- <i>EL MUNICIPIO. SINGULARIDADES</i>	13
3.1.3.- <i>LA TESORERÍA</i>	17
3.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	32
3.2.1. <i>ANÁLISIS SITUACIÓN PREVIA</i>	32
3.2.2. <i>ANÁLISIS DAFO</i>	38
3.2.3. <i>AUTOEVALUACIÓN CON EL MODELO EVAM. PROBLEMA A ABORDAR</i>	40
4.- AUTOEVALUACIÓN DE LA TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA CON EL MODELO EVAM: METODOLOGÍA; FASES DEL PROCESO; RESULTADOS.....	48
4.1. EL MODELO EVAM COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD	48
4.1.1.- <i>INTRODUCCIÓN AL MODELO. RAZONES QUE EXPLICAN SU UTILIZACIÓN:</i>	49
4.1.2.- <i>ESTRUCTURA DEL MODELO: EJES Y ASPECTOS</i>	51
4.1.3.- <i>PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN</i>	53
4.2. LA AUTOEVALUACIÓN EN LA TESORERÍA.	54
4.2.1.- <i>ETAPA INICIAL: COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN; EQUIPO; INFORMACIÓN Y FORMACIÓN; DIVULGACIÓN</i>	54
4.2.2.- <i>PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN: REALIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN, E INFORME. (9 de septiembre a 17 de octubre)</i>	58
4.3. EL PLAN DE MEJORA: OPORTUNIDADES	64
4.3.1.- <i>PROPUESTAS DE MEJORA Y PRIORIZACIÓN</i>	64
4.3.2.- <i>RESULTADOS</i>	67
4.3.3.- <i>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</i>	68
4.4. PLAN DE MEJORA: DETALLE	72
4.4.1.- <i>ACCIONES ORIENTADAS AL USUARIO</i>	72
4.4.2.- <i>ACCIONES ORIENTADAS A LA MEJORA DE PROCESOS</i>	76
4.4.3.- <i>ACCIONES ORIENTADAS A LA MEDICIÓN DE RESULTADOS</i>	81
4.4.4.- <i>ACCIONES ORIENTADAS A LAS PERSONAS</i>	83
4.4.5.- <i>ACCIONES ORIENTADAS A LA COMUNICACIÓN INTERNA</i>	85
4.5.- PLAN DE MEJORA: SEGUIMIENTO Y CONOCIMIENTO.....	88
4.5.1.- <i>SEGUIMIENTO Y CONTROL</i>	89
4.5.2.- <i>CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE MEJORA</i>	91
5.- BIBLIOGRAFÍA.....	92
6.- ANEXO	92

1.- RESUMEN EJECUTIVO

A/- PRESENTACIÓN:

Los Ayuntamientos del siglo XXI, así como las demás organizaciones públicas y privadas, deben realizar su gestión siguiendo la filosofía de la calidad. Para ello resultan muy oportunos los distintos modelos. Los modelos de gestión de la calidad son instrumentos teóricos desarrollados para estructurar la mejora de las organizaciones que los aplican, a través del seguimiento de una serie de pautas que ponen el énfasis en la detección de las debilidades para la generación de acciones de mejora encaminadas a la satisfacción de los clientes / usuarios / ciudadanos a los que se dirigen.

La calidad total es una concepción organizativa integral que busca y promueve la mejora continua en todos los aspectos de la organización, que involucra a todo el personal y tiene como objetivo final la satisfacción del cliente.

A partir del año 2000, la concejalía de Economía y Hacienda del Ayuntamiento de Santiago de Compostela, lleva a cabo un proyecto de cambio y modernización. En cuanto a la TESORERÍA MUNICIPAL, integrada en la Concejalía de Economía y Hacienda, este proyecto va dirigido a: 1.- reestructurar la organización; 2.- activar la asistencia y ayuda al usuario / contribuyente; y, 3.- mejorar la gestión de los ingresos. Culminado aquel proyecto de cambio, en el momento actual se plantea un cambio de mayor alcance. Se plantea un objetivo más global y ambicioso, dotar a LA TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA de los siguientes rasgos característicos:

1.- El punto de referencia será la satisfacción de los contribuyentes / usuarios/ as a quien ofrecemos servicios; sin perder por ello de vista la misión que es obtener los recursos financieros propios que le permitan al Ayuntamiento cumplir sus funciones.

2.- Promover la relación con el entorno, y ofrecer mecanismos de participación a la comunidad.

3.- Buscar la coordinación con otras administraciones y entidades.

4.- Prever los problemas antes de que lleguen.

5.- Trabajar en base a objetivos. Las normas se cumplen, por descontado, pero se trabaja en base a objetivos.

6.- Innovar los procesos y las tecnologías de trabajo.

7.- Impulsar el trabajo en equipo, y promover la responsabilidad del personal.

8.- Tener un planteamiento económico controlado y razonado.

El presente Plan de Mejora, “APLICACIÓN DEL MODELO EVAM A LA TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA”, que aquí se presenta como trabajo final del VII Curso Superior de Dirección Pública Local, organizado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), se constituye

en la palanca que debe impulsar este nuevo modelo de gestión. El instrumento, la herramienta, que haga posible el cambio es el modelo EVAM de gestión de calidad.

¿Por qué el EVAM y no otros? En principio, en España, existen distintos modelos de gestión de la calidad que siguen el enfoque de la autoevaluación, a saber: EVAM (E**VA**luación, A**P**rendizaje y M**E**jora), CAF (C**OM**mon A**SS**essment F**RA**mework), Ciudadanía, EFQM (E**U**ropean F**OU**ndation form Q**U**ality M**A**gement). Las razones que nos han llevado a elegir este modelo son:

- 1.- Este instrumento está concebido para el sector público.
- 2.- Es la herramienta más sencilla y fácil para el inicio.
- 3.- Tiene nulos costes de ejecución. La utilización es gratuita al ser elaborada por la propia Administración del Estado. Para su puesta en marcha no necesita de asistencia externa a la organización.
- 4.- Se desarrolla mediante la evaluación de los datos propios de la organización.
- 5.- Puede ser utilizado en toda la organización o en partes de la misma. Basta que esta parte de la organización tenga un ámbito propio de competencias, directivos o responsables definidos, y exista vinculación del personal a la organización.
- 6.- Empleado de forma sistemática permite conocer la evolución de la organización.

B/- EL PLAN DE MEJORA.

El Proyecto se puede subdividir en cuatro grandes apartados:

B.1/- El contexto:

En este apartado, que engloba el punto 3.1, se muestra:

.- El municipio con sus singularidades: situación, población, clima, y principales características. Santiago de Compostela, es la capital de Galicia, tiene 94.310 habitantes, y se asienta en cinco pilares: a) el político-administrativo, como sede de las instituciones del gobierno de Galicia; b) el educativo, por el peso de la Universidad de Santiago de Compostela; c) el sanitario debido a la importancia del amplio complejo de salud vinculado a la Facultad de Medicina; d) el turístico y cultural, que sostiene el dinamismo de la hostelería y de la restauración; y e) el comercial, como cabecera de consumo de una amplia comarca. Además, y como elemento clave y diferenciador de la ciudad, decir que fue declarada en 1985 Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, al considerar que a su belleza urbana y a su integridad monumental se añadían los profundos ecos de su significación espiritual como santuario apostólico y destino del más importante movimiento religioso y cultural de la Edad Media: la peregrinación por el Camino de Santiago.

.- El Ayuntamiento con su organización y características: El Ayuntamiento presenta un presupuesto de ciento catorce millones de euros, y en su organización prestan servicios algo más de 700 trabajadores de los que 515 son funcionarios, 120 son contratados laborales fijos, y los restantes son puestos de carácter político, eventual o de dirección. En el Plan se recogen las empresas y organismos creados por el Ayuntamiento para la gestión de sus competencias.

.- Por último se describe con precisión la organización TESORERÍA del Ayuntamiento de Santiago de Compostela, detallando las relaciones funcionales, atribuciones y responsabilidades de los distintos departamentos con actividades susceptibles de influir en la calidad de los servicios que presta.

B.2/- Identificación del problema o diagnóstico:

Para conseguir este nuevo modelo de gestión pública que hemos citado, es preciso realizar un análisis profundo, una autoevaluación de la organización, que permita disponer de un diagnóstico de la situación que aclare la magnitud del problema y sitúe el punto de partida. Es a partir del conocimiento de la situación actual y de sus causas, cuando se pueden determinar las herramientas que más convengan para avanzar en la consecución del objetivo fijado, que no es otro que dotar a LA TESORERÍA de un nuevo modelo de gestión.

Para el diagnóstico, primero se presentan los avances realizados en los últimos años, después se realiza un análisis DAFO, y para finalizar se avanzan ya, en este momento, las principales conclusiones de la autoevaluación, que son:

- 1.- La planificación estratégica de la TESORERÍA no se desarrolla hasta el nivel de objetivos operativos, planes y programas.
- 2.- La TESORERÍA no ha establecido mecanismos de obtención de información relativa a las necesidades y expectativas de los usuarios,
- 3.- La gestión de los procesos operativos de La TESORERÍA no se hace de manera sistemática.
- 4.- No existe una política propia de La TESORERÍA sobre sus recursos humanos.
- 5.- La TESORERÍA no dispone de los recursos e infraestructuras necesarios.
- 6.- No existe un sistema coordinado de relación de La TESORERÍA con el resto del AYUNTAMIENTO.
- 7.- No están establecidos en La TESORERÍA mecanismos de control y seguimiento sistemático. Faltan indicadores.
- 8.- La TESORERÍA no tiene definido un sistema de comunicación interna.

Partiendo de estos planteamientos el Plan de Mejora se estructura en la forma clásica de los planes de calidad. Primero se describe la herramienta básica de autodiagnóstico, el EVAM, así como el desarrollo del proceso de autoevaluación, para, posteriormente relatar de forma resumida los resultados de este proceso. Identificadas las áreas de mejora, ante la imposibilidad de abordarlas todas de inmediato, se realiza su priorización, se identifican las líneas de actuación y por último se detalla el Plan de Mejora.

B.3/- El modelo y la autoevaluación:

Se inicia esta parte del proyecto identificando el modelo, el EVAM, que se estructura en ejes, aspectos de evaluación, y cuestiones a evaluar. El EVAM, empleado de manera sistemática, permite a las organizaciones públicas:

- .- Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora.

- .- Iniciar a la organización en calidad y en el proceso de mejora continua.
- .- Conocer la percepción que de la organización tienen sus miembros. Además de actuar como elemento motivador y de involucración para las personas de la organización.
- .- Conocer el grado de satisfacción de las personas que se relacionan con ella.
- .- Obtener una mayor implicación de todos los estamentos de la organización.
- .- Facilitar el cambio.

El proceso de autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y los resultados de una organización (la Tesorería del Ayuntamiento de Santiago de Compostela) comparados con un modelo de excelencia. En LA TESORERÍA el proceso de autoevaluación, se desarrolla en las siguientes etapas:

A.- Etapa inicial:

- 1.- Compromiso de la dirección. (Junio 2008)
- 2.- Constitución del equipo de autoevaluación (y designación de director). (Junio 2008)
- 3.- Información y formación en el modelo al equipo por parte de personal de la AEVAL. (Septiembre 2008).
- 4.- Divulgación al resto de la unidad del proceso a realizar. (Septiembre a noviembre 2008)

B.- Proceso evaluación:

- 1.- Realización de la autoevaluación con el cuestionario EVAM. Determinación de puntos fuertes y áreas de mejora. (Septiembre y octubre 2008)

En esta fase se: recoge la información; clarifican las dudas; realiza la autoevaluación individual; realiza la puntuación individual; pone en común al equipo de autoevaluación la puntuación individual; y finalmente se busca y obtiene el consenso.

- 2.- Elaboración del informe de evaluación: El objetivo es: a.- describir los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización evaluada de acuerdo con su nivel de madurez, según han sido percibidos por el equipo de autoevaluación; b.- orientar a la organización en la elaboración de un plan de mejora, para ello incluimos las recomendaciones que se consideran oportunas, a la vista de la autoevaluación realizada. (Octubre 2008).

Con el cierre por el equipo del informe concluye esta fase del proceso de autoevaluación, y entramos en la parte central del Plan de Mejora.

B.4/- El Plan de mejora: detalle y ejecución:

Como resultado del proceso, y de la sistematización de las recomendaciones, aparecen reflejadas dieciocho propuestas de mejora, que se estructuran en seis líneas de actuación.

Para su priorización se establecen: tres factores clave de exclusión por los que se dejan para un momento posterior siete propuestas; y, tres factores clave de priorización de las restantes once propuestas.

Después de presentar los resultados se decide incluir en el Plan de Mejora nueve propuestas que dan lugar a siete acciones de mejora, integradas en cinco líneas de mejora, a saber:

C.	línea	objetivo	propuesta sistematizada
	1	Orientación al ciudadano	
a		implantar sistemas de captación y medición de la opinión de los usuarios sobre el servicio	
101		Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de la opinión de los usuarios	
102		Establecer la sistemática de medición de la opinión de los usuarios	
b		Incorporar nuevos mecanismos para la difusión de la información a los ciudadanos	
111		Elaborar una carta de servicios	
	2	Mejora de procesos	
a		Definir e implantar un sistema de gestión por procesos	
201		Revisar, definir y aprobar los procesos estratégicos	
202		Revisar, definir y aprobar los procesos operativos	
	3	Medición	
a		cuadro de mando integral	
321		Cuadro de mando integral. Indicadores de cumplimiento.	
	4	Recursos humanos	
A		Incrementar el compromiso de las personas escuchándolas	
401		Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de la opinión de las personas	
402		Establecer la sistemática de medición de la opinión de las personas	
	5	Comunicación interna	
a		Incorporar nuevos mecanismos para la difusión de la información a las personas	
501		Diseñar un plan de comunicación interna dirigido a las personas	

Para cada acción concreta, una vez citado el eje del modelo al que afecta, el propietario de la acción, la prioridad en el ranking, y la fecha de comienzo y fin de la acción, se detalla: el objetivo de la acción, el desarrollo del plan para dicha acción, los recursos económicos necesarios y el equipo de trabajo.

En cuanto al desarrollo, cada acción se subdivide en actividades con un período de ejecución y un resultado concreto lo que facilita su seguimiento y control. Además, con la finalidad de que el Plan se cumpla en el período establecido se establece un sencillo sistema de seguimiento y control para lo cual se diseña una ficha de control, y se prevén reuniones mensuales de los responsables de las acciones.

El período de implementación del Plan es de un año, sin perjuicio de que hasta enero de 2010 no se puedan constatar los resultados que se derivan de la implantación de determinadas acciones del Plan de Mejora.

Se cierra el presente resumen ejecutivo plasmando el cronograma de las acciones y de las actividades (desde uno hasta ocho, como máximo) asociadas a cada acción:

IMPLANTACIÓN EVAM

Códigos	101,102	111	201	202	321	401,402	501
		1,2					
ene-15				1			
ene-31			1	1			
feb-15			2	1			
feb-28			3	1			
mar-15			4	1			
mar-31			5	1			
abr-15	1		6	2		1	
abr-30	2			2		1	
may-15	3			3		2	1
may-31				3		2	1
jun-15	4			4		3	1
jun-30	4	3		5	1	3	1
jul-15					2		2
jul-31					2		2
sep-15					3		
sep-30	5						3
oct-15	5					4	4
oct-31		4				4	5
nov-15		5					6
nov-30		6					6
dic-15		7					7
dic-22							7
ene-15		8			4	5	
ene-31	6	8		5	4	5	

2.- INTRODUCCIÓN

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define así excelente: Excelente (Del latín *excellens*, *-entis*). Adjetivo. Que sobresale en bondad, mérito o estimación.

El mismo diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define así calidad: Calidad (Del latín *qualitas*, *-atis*). Propiedad o conjunto de propiedades, inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. También: Superioridad en su línea o categoría.

La noción de excelencia organizativa surge en la década de los 80 como un ámbito conceptual y estratégico en las ciencias de la administración, que se caracterizó por el impacto de tres modelos teóricos de la administración estrechamente vinculados: el primero de ellos fue el “milagro japonés” y el énfasis en el ámbito de la calidad (desde Shigeru Kobayashi y William Ouchi). El segundo modelo teórico, derivado en gran medida del anterior, fue el de Peters y Waterman sobre la excelencia en las organizaciones (En busca de la excelencia). El último modelo se centra en la propuesta de la cultura organizativa de Eva Kras.

La excelencia es la consecuencia necesaria de la alineación de los objetivos organizativos enmarcados en una estructura de valores, estableciéndose una relación causa-efecto entre los factores input (liderazgo) y los factores output (resultados de la organización). Se habla de excelencia como la gestión excepcional en las organizaciones y la obtención de resultados.

La utilización de sistemas y herramientas de gestión de la calidad ha estado identificado hasta principios de los años 90 con el sector privado. Es a partir de los años 90 cuando se introduce en el sector público la utilización de dichos sistemas y herramientas como estrategia de modernización de la gestión pública.

Para facilitar la orientación de la organización a la excelencia existen diferentes modelos de referencia.

El modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM siglas en inglés de European Foundation for Quality Management) de excelencia, nos indica, en términos generales, que los resultados globales obtenidos por una organización excelente, se consiguen teniendo clientes satisfechos, empleados comprometidos y satisfechos y una organización que contribuye al desarrollo de la comunidad donde está implantada. Para lograr los resultados hay que gestionar con acierto los procesos de trabajo, el personal, los recursos y las alianzas, todo ello alineando estrategias, políticas y objetivos coherentes y bajo un liderazgo de la dirección de la organización.

Es durante la década de los 90, y en el contexto de introducción de los sistemas de gestión de calidad en el sector público, cuando el IPSG (Grupo de Innovación de los Servicios Públicos) de la Unión Europea desarrolló el CAF como una herramienta sencilla para ayudar a las administraciones públicas europeas a iniciarse en la gestión de la calidad total, y a su vez proporcionarles un marco de excelencia que permite establecer comparaciones entre organizaciones de carácter público. El Marco Común de Evaluación (CAF, siglas en inglés de Common Assessment Framework) es una herramienta de Gestión de Calidad específicamente diseñada para introducir la autoevaluación y la gestión de calidad en el sector público de los países de la Unión Europea y que, por lo tanto, refleja las necesidades de este sector.

Más recientemente aparece un nuevo modelo más sencillo, el modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (modelo EVAM). Es una herramienta de análisis organizativo, una herramienta para el diagnóstico de las organizaciones. Diseñada expresamente para las organizaciones públicas por la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios (DGIECS) del Ministerio de Administraciones Públicas, actualmente se desarrolla por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

Las ideas clave que guían actualmente a las organizaciones públicas son, entre otras, las siguientes:

- .- La obtención de resultados.
- .- La participación de los grupos de interés.
- .- Fomentar la transparencia en la gestión.
- .- La eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos.
- .- Basar la toma de decisiones en hechos y datos.
- .- Promover la calidad institucional.

En esta nueva situación, la evaluación de las organizaciones se configura como una herramienta clave, de ahí el desarrollo de un modelo básico de evaluación, que permita a todas las organizaciones emprender el camino a la excelencia en la gestión.

Muchas son las organizaciones que hoy en día se marcan el objetivo, a menudo estratégico, de utilizar la autoevaluación como motor de mejora y modernización. Este hecho ha impulsado la aplicación de modelos de gestión de la calidad en la gestión de las organizaciones públicas de forma que permitan identificar de forma fiable los puntos fuertes y las áreas de mejora en la organización de forma sencilla y que principalmente permita a estas organizaciones:

- .- Identificar objetivos que den respuestas a las necesidades de los ciudadanos / usuarios de los servicios.
- .- Asignar eficientemente los recursos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- .- Gestionar adecuadamente las actividades críticas para cumplir los objetivos definidos por la organización.

- .- Identificar mediciones.
- .- Avanzar en la mejora continua.

El propósito de cualquier modelo o proyecto de evaluación emprendido es el de fomentar e implantar en la organización pública el análisis interno de sus procesos y sus resultados, para identificar los puntos fuertes y débiles y determinar así las correspondientes medidas de corrección o planes de mejora que permitan a esta organización enfrentarse, de forma gradual, al desafío de adaptar sus estructuras organizativas y funcionales a los retos que plantea un nuevo contexto, en el que conceptos como calidad, mejora de servicios, modernización, participación y cercanía a los ciudadanos adquieren significativa importancia como objetivos de cualquier administración pública.

La lógica subyacente en todos los modelos de gestión de calidad es la del ciclo de mejora continua que propone Deming (Plan, Do, Check, Act) ciclo que dependiendo de los modelos elaborados, está recogido en los siguientes aspectos:

- .- Definición de la política y estrategia basada en políticas públicas y conforme a los requisitos de los usuarios / ciudadanos
- .- Despliegue de la política y estrategia a través de objetivos organizativos.
- .- Especificación de los objetivos en planes operativos.
- .- Despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave.
- .- Alineación de los recursos de la organización (materiales, humanos y tecnológicos) con la política y estrategia definida.
- .- Definición de mecanismos de seguimiento (internos y externos) del grado de consecución de los objetivos determinados.
- .- Planificación y desarrollo de la mejora en función de los resultados.

El AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA también está inmerso en este proceso de cambio y de mejora de la gestión pública. En el contexto descrito, LA TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO ha analizado las condiciones en que se encuentra y su grado de madurez y ha sentido la necesidad de realizar cambios en su gestión, cambios que le permitan avanzar hacia un nuevo modelo de gestión pública de acuerdo con su misión, su visión y sus valores (proximidad al ciudadano, transparencia, responsabilidad, innovación, calidad -eficiencia, eficacia, agilidad-, y participación).

Para ello La TESORERÍA se planteó utilizar alguno de los modelos de gestión de la calidad utilizados por otras Administraciones Públicas y que ha demostrado su eficacia. A la vista del grado de madurez, resulta conveniente utilizar el más sencillo, es por ello que se opta por el EVAM, en cuanto que: 1.- este instrumento está concebido para el sector público; 2.- es la herramienta más sencilla y fácil para el inicio; 3.- tiene nulos costes de ejecución; 4.- se desarrolla mediante la evaluación de los datos propios de la organización.

IMPLANTACIÓN EVAM

El contenido pues del presente Plan de mejora no es otro, sino la implantación del modelo EVAM de gestión de calidad en la TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, como avance en un nuevo modelo de gestión pública. El EVAM, empleado de manera sistemática, va a permitir a la Tesorería, y así se constata en el presente documento:

- .- Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora.
- .- Iniciar a la organización en calidad y en el proceso de mejora continua.
- .- Conocer la percepción que de la organización tienen sus miembros. Además de actuar como elemento motivador y de involucración para las personas de la organización.
- .- Conocer el grado de satisfacción de las personas que se relacionan con ella.
- .- Obtener una mayor implicación de todos los estamentos de la organización.
- .- Facilitar el cambio.

Lo que se pretende con la implantación de las acciones de mejora que constituyen el desenlace lógico del presente proyecto o plan de APLICACIÓN DEL MODELO EVAM A LA TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA es no sólo facilitar, sino impulsar el cambio.

3.- SITUACIÓN ACTUAL: DIAGNÓSTICO

3.1. EL CONTEXTO

3.1.1.- EL MUNICIPIO. SINGULARIDADES.

Situada en la provincia de A Coruña, la ciudad de Santiago de Compostela se asienta entre dos montañas, el monte Pedroso y el monte Viso, y esta circundada por los regatos Sar y Sarela. Situada a **260 metros sobre el nivel del mar**, la extensión municipal es de **220 km²** y su población, según el padrón municipal a 1 de enero de 2008, asciende a 94.310 habitantes, siendo la densidad de población de 421,58 habitantes por Km², concentrándose la mayoría en el núcleo urbano.

El **clima** de Compostela es **templado y lluvioso** como el de la mayor parte de la Galicia occidental. En el invierno, las nieblas suelen establecerse en los valles, provocando una humedad relativa muy alta. Es tierra de abundantes lluvias, con una media de 1.500 mm anuales. Las temperaturas medias oscilan alrededor de los 12 grados y se dan las máximas en julio y en agosto.

Es la **capital de Galicia**, la sede de la archidiócesis, del distrito universitario y del partido judicial homónimos, además de constituir uno de los principales centros culturales.

Santiago de Compostela se asienta en cinco pilares: a) el político-administrativo, como sede de las instituciones del gobierno de Galicia; b) el educativo, por el peso de la Universidad de Santiago de Compostela; c) el sanitario debido a la importancia del amplio complejo de salud vinculado a la Facultad de Medicina; d) el turístico y cultural, que sostiene el dinamismo de la hostelería y de la restauración; y e) el comercial, como cabecera de consumo de una amplia comarca.

Sobre esa sólida base de partida Compostela se proyecta hacia el futuro para desplegar las oportunidades que le brinda la nueva estructura ideada a partir del Plan General de Ordenación Municipal (PGOM) aprobado en este año 2008, la modernización de la administración local y el impulso de políticas integradas para conseguir avanzadas infraestructuras y equipamientos y contribuir a diversificar la base económica, con especial atención al estímulo de la iniciativa privada emprendedora e innovadora.

La ciudad histórica, que es Patrimonio universal, está integrada por un conjunto de elementos que, con diverso nivel de protección, deben ser conservados para garantizar su preservación, integridad y autenticidad. En total son 1.813 edificios que representan el 68% de los existentes en la ciudad histórica. Los edificios inventariados como de

interés en el conjunto urbano son 1.411, que son los que le brindan a la ciudad histórica su singularidad como conjunto de interés histórico, por la que merece el reconocimiento de excelencia cultural propio de la declaración como Patrimonio mundial.

Santiago de Compostela fue declarada en 1985 Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, al considerar que a su belleza urbana y a su integridad monumental se añadían los profundos ecos de su significación espiritual como santuario apostólico y destino del más importante movimiento religioso y cultural de la Edad Media: la peregrinación por el Camino de Santiago. Goza también la ciudad en este ámbito de notables y numerosos reconocimientos internacionales.

En este momento el proyecto emblemático para la ciudad, rodeado de cierta controversia en el ámbito de la Comunidad Autónoma, es el proyecto de la Ciudad de la Cultura, que se define como un colector arquitectónico singular rodeado de un amplio espacio natural recuperado, e incluirá un Teatro de la música que facilitará la representación de grandes espectáculos operísticos, un Museo de la Historia de Galicia, la Biblioteca y la Hemeroteca de Galicia, entre otras dotaciones.

3.1.2.- EL AYUNTAMIENTO: ORGANIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS.

Al Ayuntamiento corresponde el gobierno y la administración de los asuntos municipales. El Ayuntamiento está integrado por el Alcalde y los Concejales.

A Santiago de Compostela le resulta de aplicación el título X de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases de régimen local, según la redacción dada por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local. En aplicación del artículo 121. d) de la Ley citada, el Parlamento de Galicia ha aprobado la Ley 5/2004, de 28 de junio, para la aplicación a los municipios de....., Santiago de Compostela del régimen de organización de los municipios de gran población.

A pesar del tiempo transcurrido todavía no se han aprobado las normas orgánicas necesarias para adaptar la organización a las previsiones legales.

El Pleno del Ayuntamiento de Santiago de Compostela, de acuerdo con la Ley 5/1985, del régimen electoral general, cuenta con 25 concejales. Tras las elecciones de 2007 la representación de los partidos políticos es la siguiente:

.- Partido Popular: 11 concejales.

.- Partido Socialista Obrero Español – Partido Socialista Gallego: 10 concejales.

.- Bloque Nacionalista Gallego: 4 Concejales.

El Alcalde es el cabeza de lista del Partido Socialista que gobierna en coalición con el Bloque Nacionalista. El cabeza de lista del Bloque es el único teniente de alcalde, además de ostentar una de las delegaciones del gobierno.

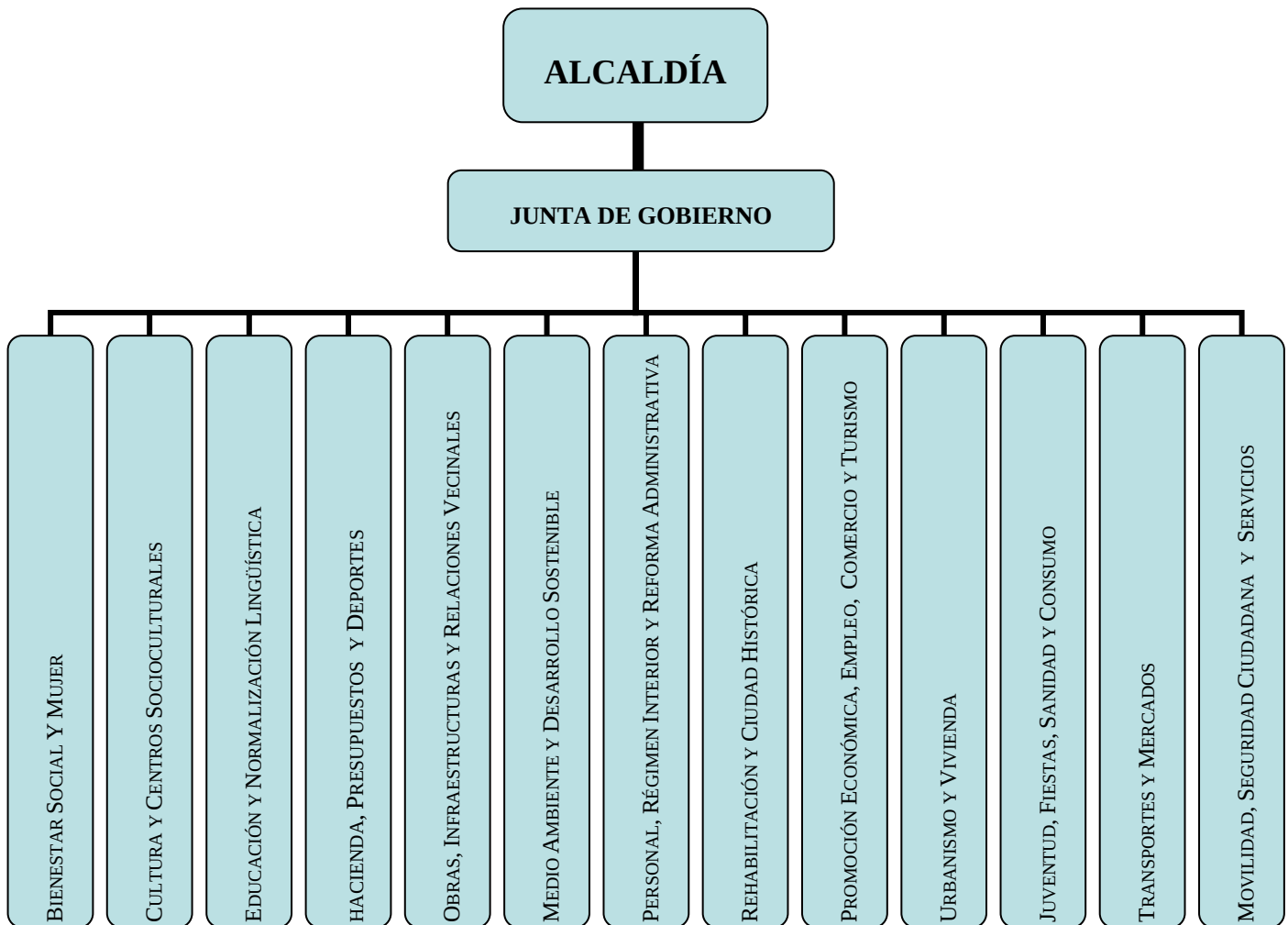
La junta de gobierno la componen ocho concejales, de los trece con delegaciones de gobierno, y el Alcalde.

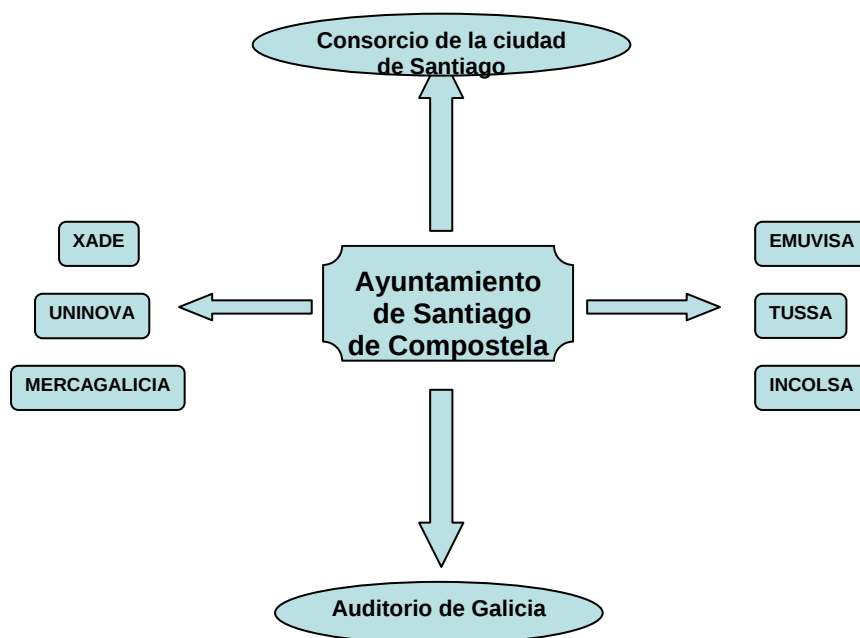
La aprobación del nuevo reglamento orgánico parece una ocasión propicia para que el gobierno, en concordancia con la propia administración municipal, establezca una división por áreas de gobierno de acuerdo con las nuevas propuestas organizativas empleadas por los entes locales más punteros, en las que se distinguen áreas que prestan servicios: a la organización (recursos humanos, tecnologías, contratación); a los ciudadanos (servicios sociales, cultura); a la comunidad (seguridad y movilidad); a la ciudad (medio ambiente, urbanismo, vivienda, infraestructuras); y, para el desarrollo económico y social (promoción económica, fomento del empleo, turismo).

Además de la organización propia municipal, el Ayuntamiento cuenta con:

- .- Empresas de capital íntegramente municipal: TUSSA (empresa de gestión de transporte público urbano y aparcamientos); EMUVISSA (empresa de gestión de suelo y vivienda); INCOLSA (empresa de comunicación y promoción turística).
- .- Empresas participadas por el Ayuntamiento: XADE (empresa de actividades deportivas); UNINOVA (empresa de fomento y desarrollo de iniciativas emprendedoras de base investigadora y tecnológica); MERCAGALICIA (empresa de comercialización de productos alimenticios y explotación de mercados).
- .- Un Organismo Autónomo: el Auditorio de Galicia para la elaboración, diseño y ejecución de los programas y actividades culturales.

Por último, merece especial mención la figura del Consorcio de la Ciudad de Santiago, participado por la Administración del Estado, por la Comunidad Autónoma y por el propio Ayuntamiento que sirve de apoyo y de gestión al Real Patronato de la Ciudad.





3.1.3.- LA TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA.

En este apartado se describe la organización de la TESORERÍA del Ayuntamiento de Santiago de Compostela, detallando las relaciones funcionales, atribuciones y responsabilidades de los distintos departamentos con actividades susceptibles de influir en la calidad de los servicios que presta.

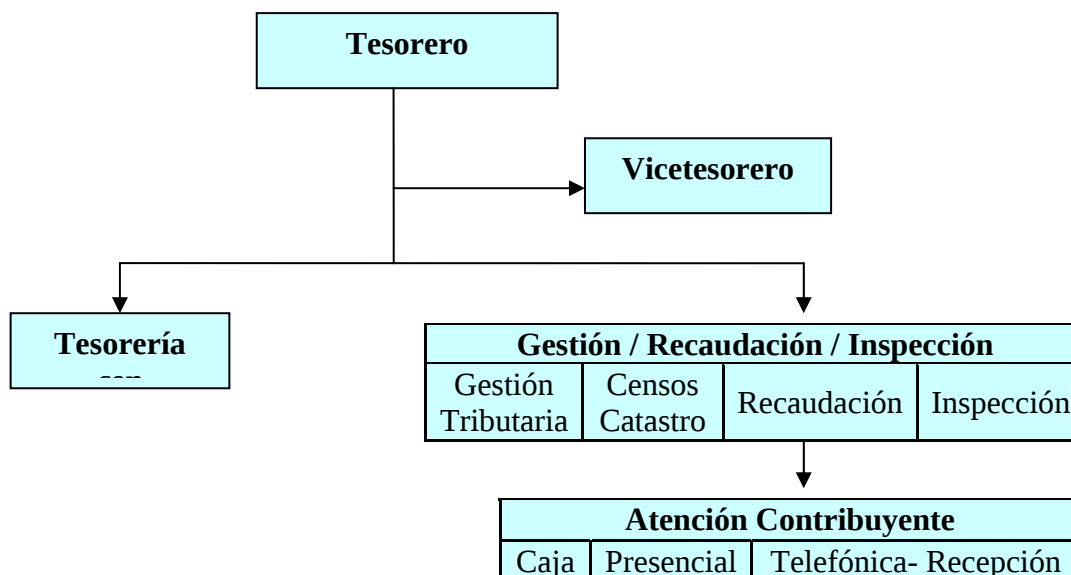
La TESORERÍA está ubicada en las instalaciones que el Ayuntamiento tiene en la calle Galeras y en su perpendicular, la calle Salvador Allende. Las unidades están dispersas en cuatro edificios separados aunque próximos. Su situación está cercana a la sede principal del Ayuntamiento, que es el palacio de Raxoi, en la plaza del Obradoiro. Por lo tanto, la ubicación de la Tesorería está en el borde noroeste del Casco Histórico de la ciudad.

Aunque más adelante se describan con más detalle sus funciones, básicamente se pueden resumir en gestionar con prontitud y exactitud la información que afecta a los datos de los objetos tributarios y de las personas, realizar la gestión tributaria y recaudatoria, perseguir el fraude fiscal; y por último gestionar eficazmente las disponibilidades dinerarias del Ayuntamiento para cumplir sus obligaciones de pago.

A. ORGANIGRAMA.

En la TESORERÍA trabajan treinta y cuatro personas con vinculación de carácter permanente ya sea personal funcionario, ya sea personal laboral. En el organigrama se recoge su distribución por unidades.

La organización TESORERÍA del Ayuntamiento de Santiago de Compostela, se representa gráficamente en el siguiente organigrama:



B. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

Misión: Unidad municipal que se dedica a:

Obtener los recursos financieros propios que le permitan al Ayuntamiento cumplir sus funciones, primando el propósito de hacer fácil y sencillo a los vecinos el cumplimiento de su deber de contribuir al sostenimiento de los gastos del Ayuntamiento, de acuerdo con su capacidad económica

Gestionar la totalidad de los recursos financieros para pagar en plazo las obligaciones económicas municipales.

Visión: Ser la Tesorería de referencia en las Administraciones locales gallegas.

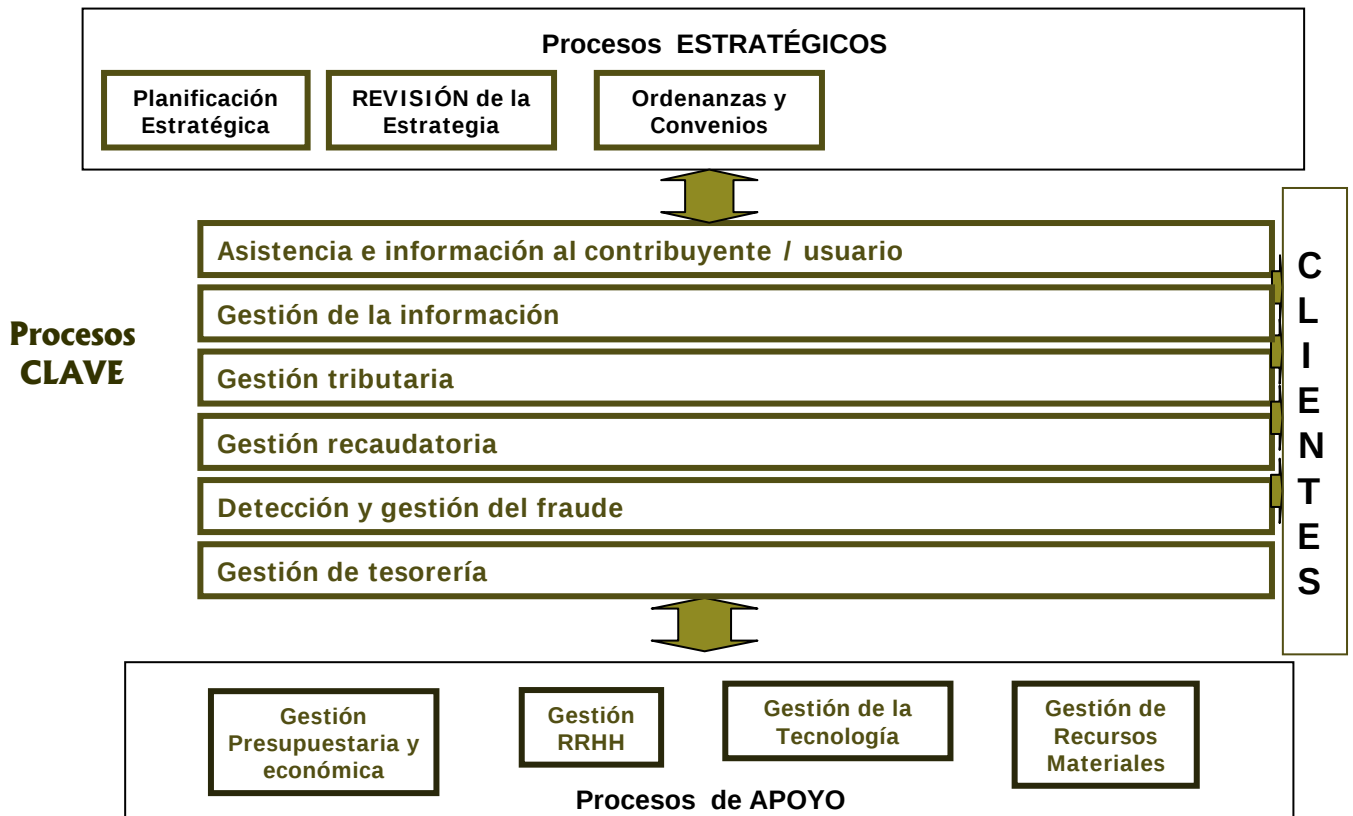
Valores: Proximidad al ciudadano / Transparencia / Responsabilidad / Innovación / Calidad (eficiencia, eficacia y agilidad) / Participación.

C. MAPA GENERAL DE PROCESOS Y FLUJO DE ACTIVIDADES.

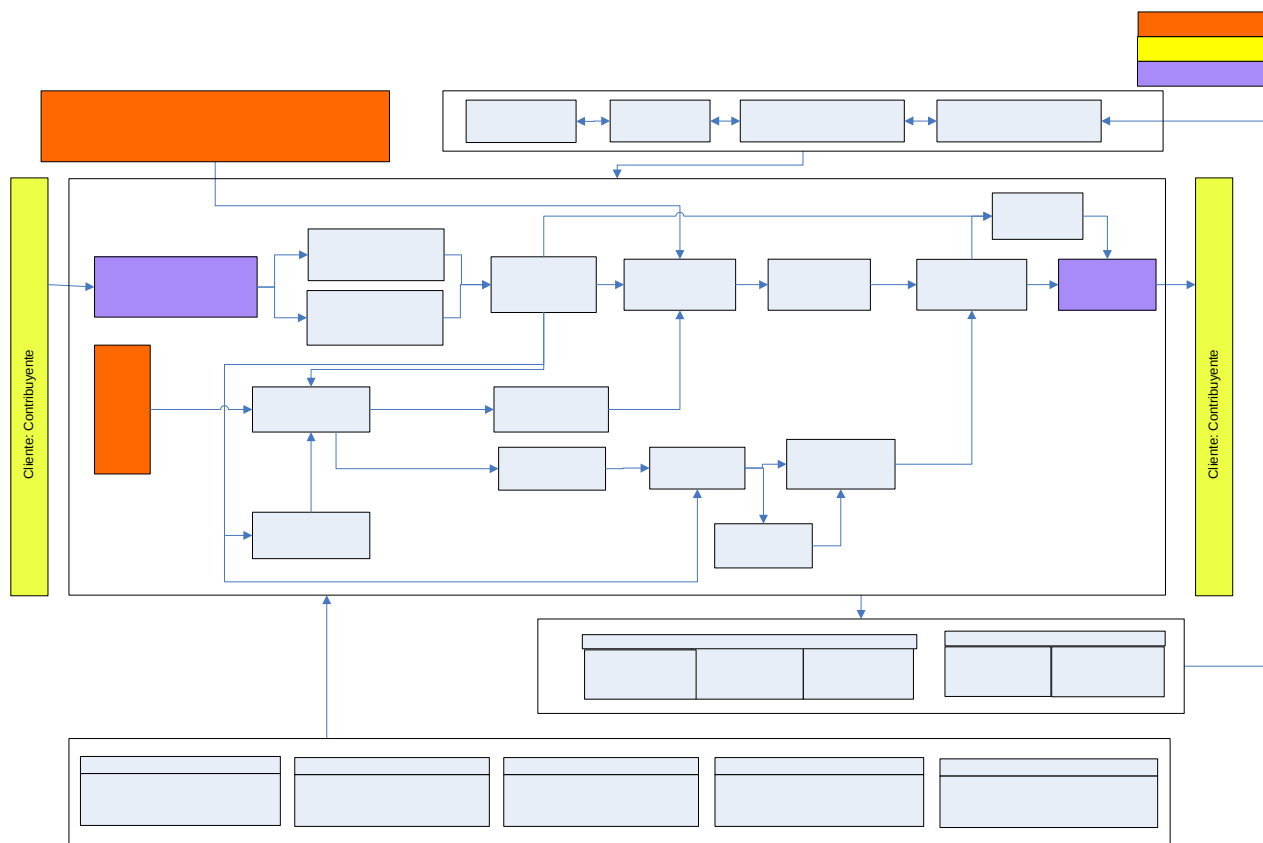
Con la finalidad de potenciar y favorecer la comunicación interna entre los distintos niveles de la organización, se han identificado los diferentes procesos así como la interrelación y dependencia entre ellos. En los apartados siguientes se recogen: el Mapa de procesos de la Tesorería, y el flujo de todas las actividades de la Tesorería y su relación entre ellas:

C.1.- MAPA DE PROCESOS:

Mapa de Procesos TESORERÍA



C .2.- FLUJO DE ACTIVIDADES E INTERRELACIÓN ENTRE ELLAS:



D. MEMORIA DE RESPONSABILIDADES.

La Tesorería, a través del servicio de gestión, recaudación e inspección, tiene como función con carácter general la gestión, liquidación, inspección y recaudación de todos los ingresos municipales, así como la revisión en vía administrativa de los actos dictados en ejercicio de las competencias tributarias.

- Asistencia e información a los contribuyentes.
- Gestión de la información de las personas físicas y jurídicas.
- Gestión tributaria en sentido amplio: testar los formatos de autoliquidación, asistir en las autoliquidaciones, liquidar, emitir recibos, tramitación de los beneficios fiscales, resolución de recursos, anulaciones, devoluciones, etc.
- Recaudación de las deudas persiguiendo el cobro en vía ejecutiva hasta finalizar los expedientes.
- Detección del fraude fiscal, practicar las liquidaciones complementarias o definitivas que en su caso procedan, así como sancionar las conductas infractoras. También le corresponde en el ámbito de las actividades inspectoras, resolver recursos, anular, devolver, etc.

**Atención al
contribuyente /
Recepción de
Solicitudes**

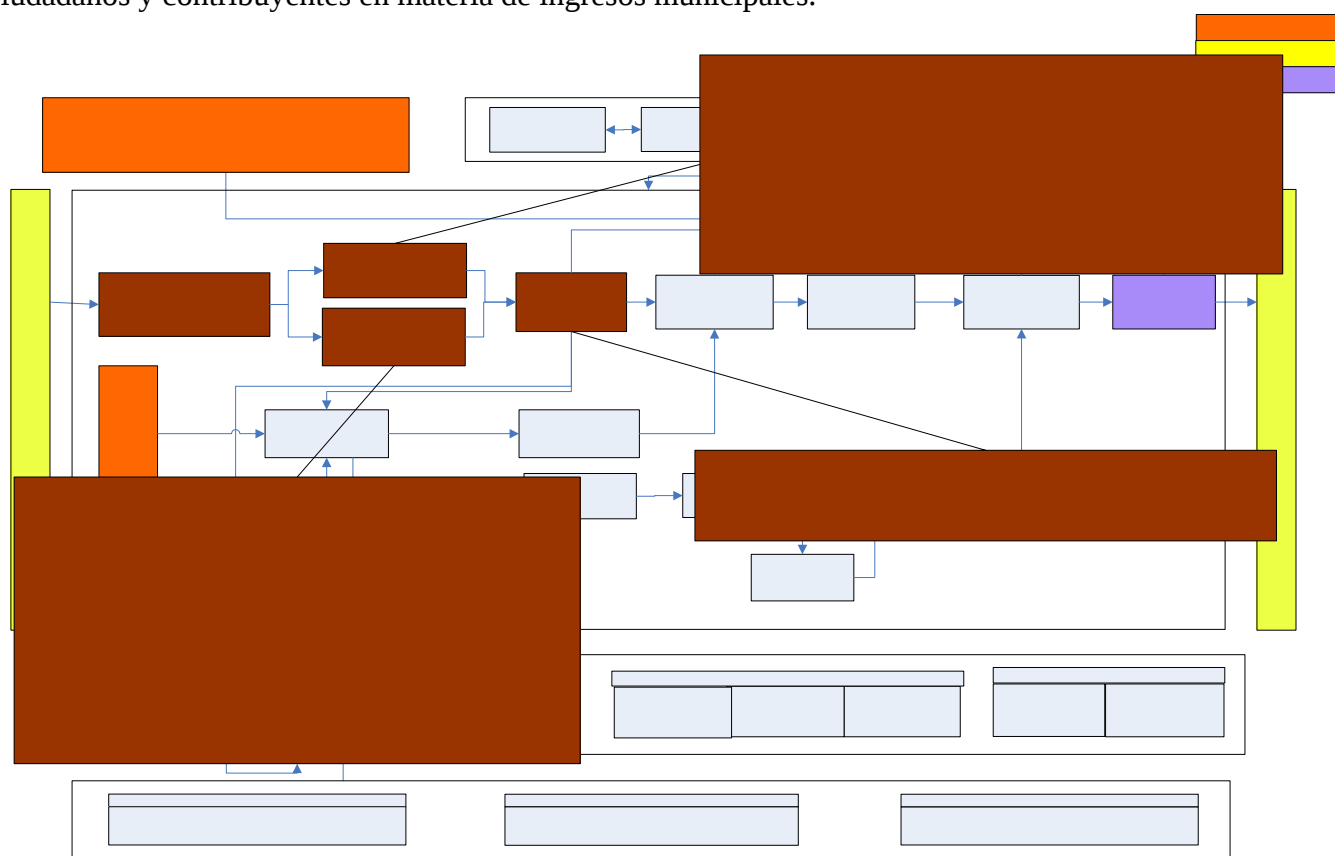
Desde el punto de vista de su estructura, el servicio está integrado por las unidades de: Catastro y Censos, Gestión, Recaudación, e Inspección, centralizando las relaciones con los ciudadanos y contribuyentes de las distintas unidades en la oficina de Atención al Contribuyente (atención presencial, telefónica, y telemática; caja; y recepción y control de las notificaciones y correos con la ayuda del personal de notificaciones).

La Tesorería, a través de la unidad de Tesorería central, tiene como función, con carácter general, el manejo y custodia de los fondos municipales, esto supone: elaboración del Plan de tesorería; control de los ingresos y pago de las obligaciones, centralizando las relaciones con las entidades financieras; centralizar los fondos y valores generados sirviendo al principio de unidad de caja; distribuir en el tiempo las disponibilidades de dinero para el puntual pago de las obligaciones; responder de los avales contraídos; tramitar los expedientes de operaciones de crédito, de operaciones de tesorería, y de colocación de excedentes.

Desde el punto de vista de su estructura solo consta de la unidad de tesorería central.

D.1. Atención al contribuyente / usuario.

Centraliza las relaciones del servicio, y por lo tanto del Ayuntamiento, con los ciudadanos y contribuyentes en materia de ingresos municipales.



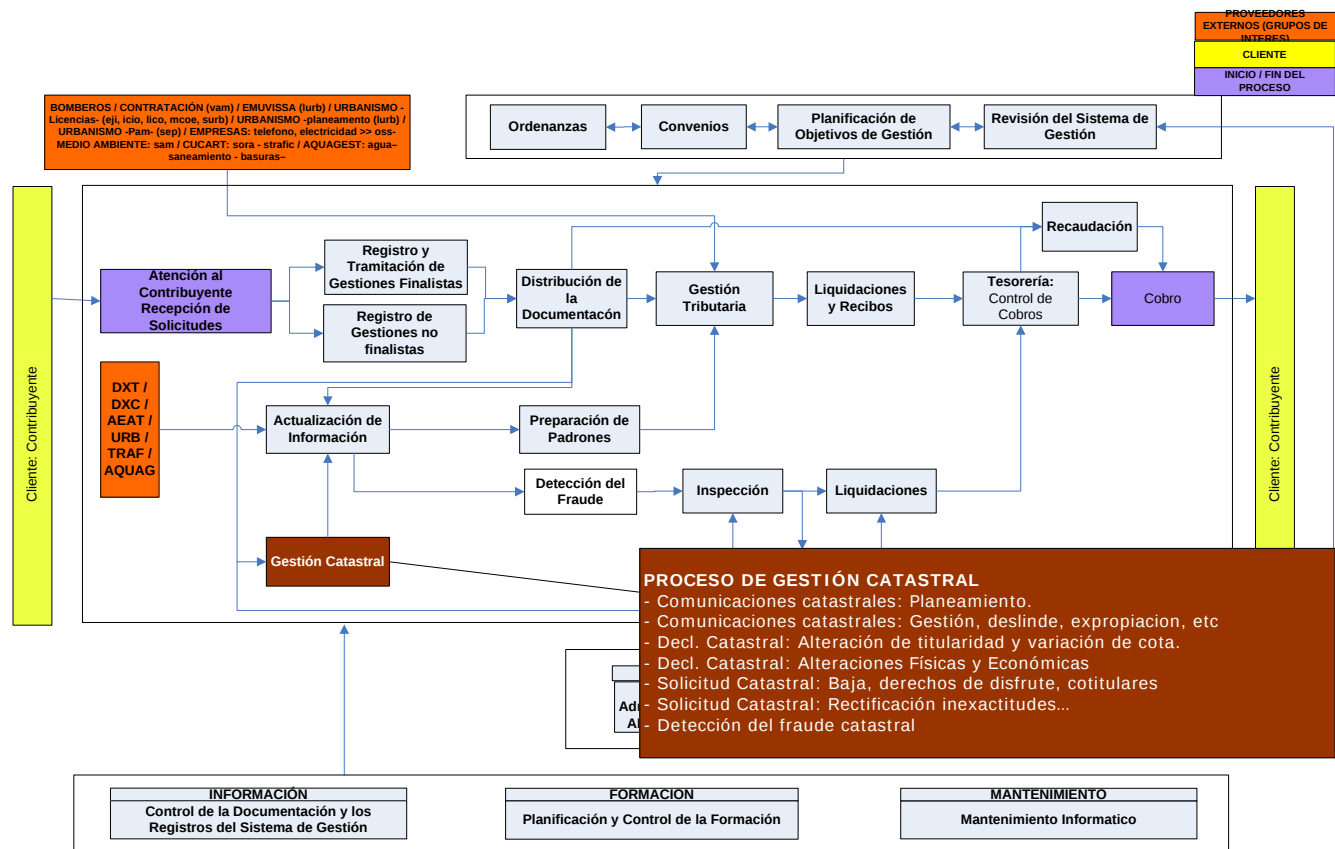
Ejes de actuación en esta unidad:

- Suministrar información sobre cualquier tramitación municipal referida a la gestión, liquidación, recaudación e inspección de los ingresos municipales.
- Realizar tramitaciones finalistas resolviendo en una única comparecencia. (Ej.: expedición de certificaciones, asistencia en las autoliquidaciones y expedición del documento de pago, domiciliaciones, etc.)
- Iniciar cualquier tramitación no finalista. (Ej.: beneficios fiscales, recursos y reclamaciones, etc.).
- Funcionar como punto de información catastral y censal.

D.2 Gestión de la información: Catastro y Censos.

D.2.A/ Catastro.

Su función es la gestión catastral así como centralizar las relaciones del Servicio con la Gerencia Territorial del Catastro, con otros Servicios municipales con competencias para producir actos administrativos que alteran el catastro, o con otras Administraciones que aprueban actuaciones que alteran el catastro de urbana.

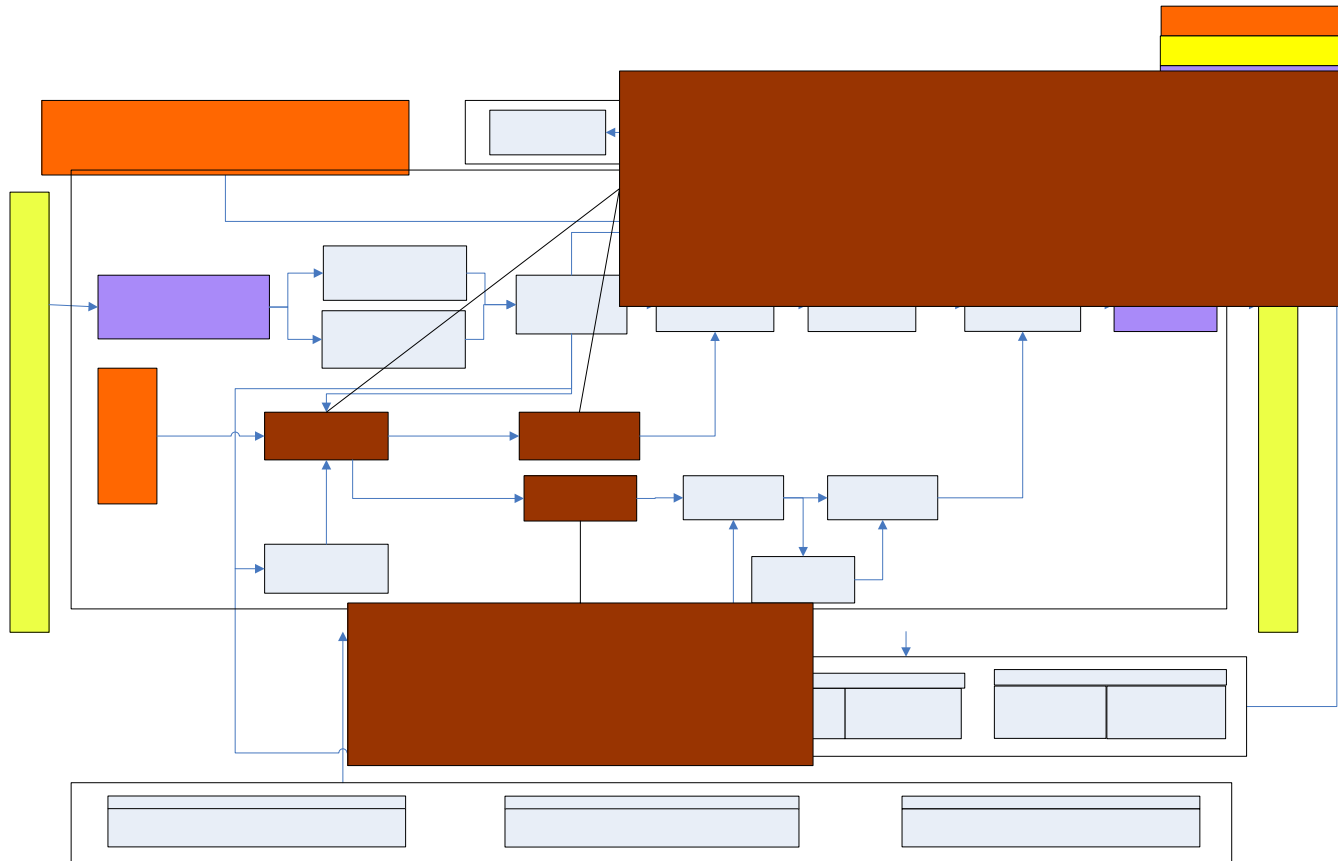


Ejes de actuación en esta unidad:

- .- Establecer y gestionar el convenio de colaboración con Catastro, articulando los mecanismos de inspección catastral sin perjuicio de las funciones inspectoras propias de inspección.
- .- Realizar una gestión catastral de calidad, y activar las relaciones con la DGC (Catastro) y con Urbanismo (Planeamiento, Licencias, Patrimonio, etc.) con la finalidad de mantener actualizado el catastro y la cartografía catastral.
- .- Contratar, dirigir y controlar las actuaciones de la empresa de colaboración en gestión catastral.
- .- Ejecutar las decisiones municipales sobre la base de datos gráfica catastral.
- .- Recibir la documentación que soporta las actuaciones realizadas por Atención al Contribuyente en relación con el Catastro y validar todas las actuaciones de esta oficina.

D.2.B/ Censos

Su función es centralizar la gestión de los terceros, del territorio, y de los censos, así como las relaciones del servicio con otras administraciones y organizaciones, o con otros servicios municipales con competencias para alterar los terceros, el territorio y los censos municipales, procurando su permanente actualización.



Ejes de actuación en esta unidad:

.- Ejecutar las decisiones municipales que afectan al territorio sobre la base de datos alfanumérica municipal en lo relativo a altas de nuevas calles, números de policía, etc.; así como a la fijación de los trameros y de las consecuencias económicas en aprovechamiento urbanístico, e índices de situación.

.- Altas y, en su caso, rectificación de los datos identificativos de los terceros contribuyentes: nombre y apellidos o razón social, NIF o CIF o NIE, domicilio fiscal, etc.

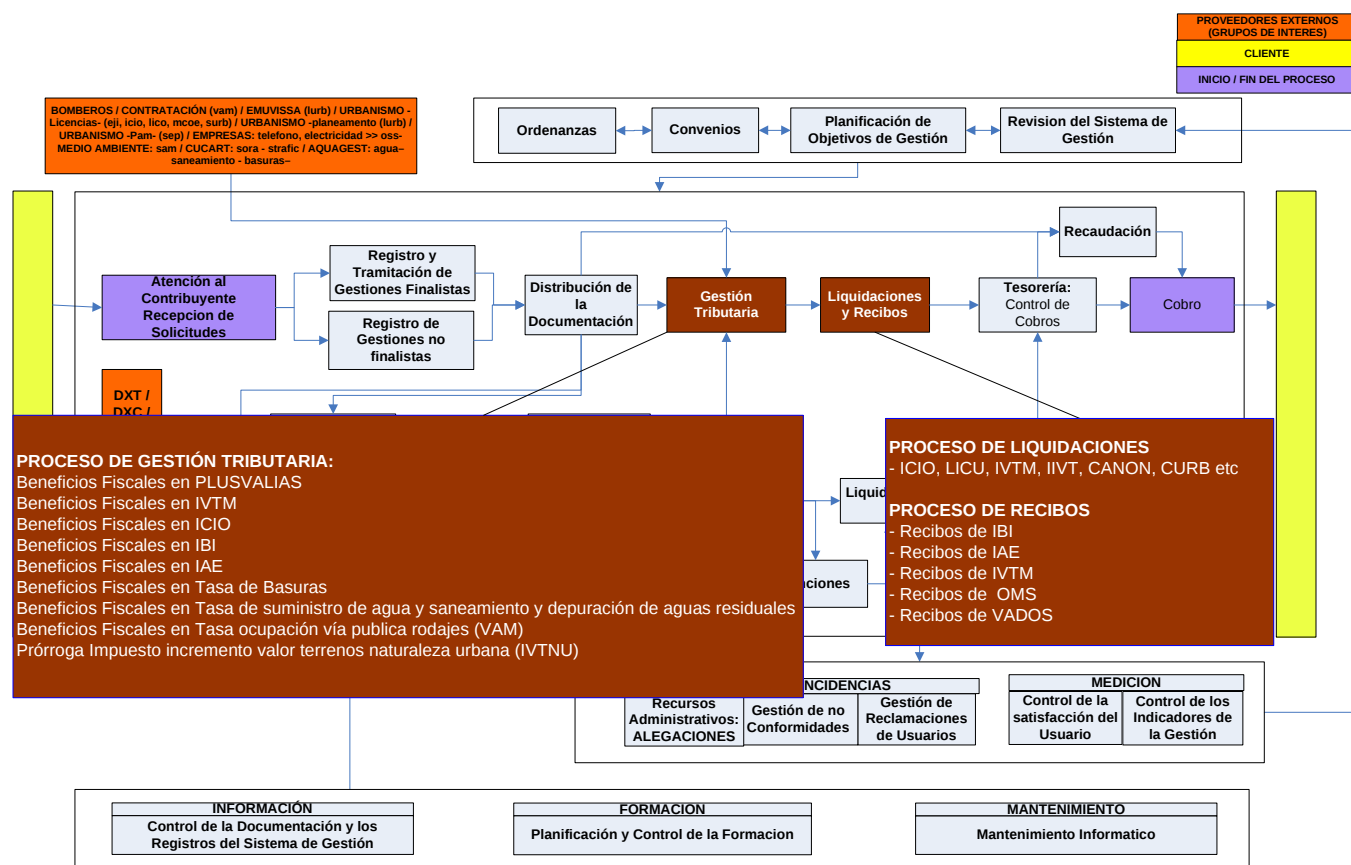
.- Centralizar la información relativa a los terceros (contribuyentes) y a los censos: IBI, IAE, IVTM, VADOS, VAM, y OMS.

.- Centralizar las relaciones con Tráfico (DGT), Agencia Tributaria (AEAT), Urbanismo, Servicios, etc., todo ello con la finalidad de disponer de una información actualizada y de calidad respecto de los terceros y de los objetos tributarios. En esta dirección: a) realizará las cargas de información procedente del exterior a la base de datos municipal; b) incluirá en la base de datos la información en papel relativa a mesas y sillas, vados, etc.

.- Responde de la calidad de los datos que obran en los censos del servicio.

D. 3 Gestión tributaria.

Centraliza la totalidad de la gestión tributaria desde el momento del inicio hasta el final del período voluntario de pago, en este sentido: verifica la corrección de las herramientas informáticas que ayudan a autoliquidar a los contribuyentes; verifica la asistencia en la autoliquidación que realiza Atención al Contribuyente; elabora y propone la aprobación de liquidaciones y recibos; emite los recibos y liquidaciones una vez aprobados; controla su notificación; tramita beneficios fiscales en sentido amplio (exenciones y bonificaciones); resuelve recursos de base tributaria; anula como consecuencia de resoluciones estimatorias de recursos; devuelve ingresos indebidos; etc. Se incluyen en sus funciones el control y resolución de las suspensiones del procedimiento de cobro (de acuerdo con la instrucción aprobada a tal efecto).



Ejes de actuación en esta unidad:

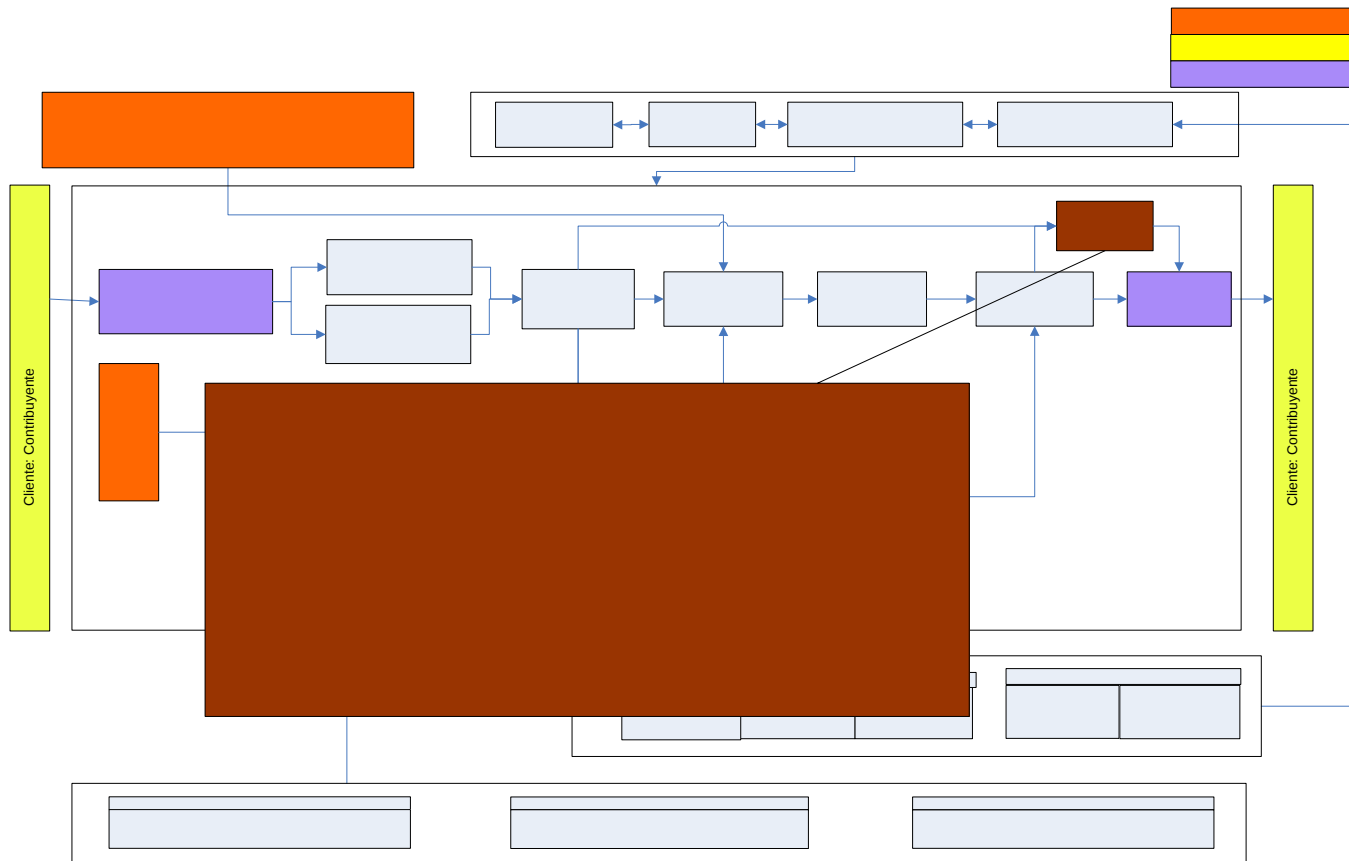
- Gestionar los distintos ingresos municipales realizando las liquidaciones o elaborando los recibos.
- Tramitar y preparar las propuestas de resolución de los beneficios fiscales.
- Tramitar y preparar las propuestas de resolución de los recursos de carácter fiscal, con las actuaciones consiguientes de anulación y devolución.

- .- Responder de la calidad de las autoliquidaciones asistidas por Atención al Contribuyente.
- .- Verificar la recepción de todo acto municipal que deba producir un ingreso, y en su caso activar la búsqueda de toda actuación municipal relativa a ingresos.

D.4 Gestión recaudatoria.

Centraliza la contabilización de todos los ingresos del servicio, y centraliza la gestión del cobro de las no pagadas una vez finalizado el período voluntario de cobro, en este sentido: verifica la corrección de las herramientas informáticas que gestionan los procedimientos ejecutivos, expide las diligencias y otros actos administrativos, resuelve recursos, resuelve aplazamientos y fraccionamientos, anula como consecuencia de resoluciones estimatorias de recursos, devuelve ingresos indebidos, etc. Incluye el control y resolución de las suspensiones del procedimiento de cobro (de acuerdo con la instrucción aprobada al efecto).

Para esto emplea tres sistemas diferenciados: 1.- mayoritariamente el procedimiento de apremio para todas las deudas de derecho público, siempre que el obligado al pago no sea una administración pública; 2.- la vía judicial para los ingresos de derecho privado; 3.- la vía judicial o ejecutiva en los ingresos de administraciones públicas en los que la Tesorería no consiga resultados por la vía de la compensación o el requerimiento.



Ejes de actuación en esta unidad:

- Controlar las providencias de apremio tanto en su emisión como en su notificación.
- Tramitar de modo singularizado aplazamientos y fraccionamientos.
- Tramitar de modo singularizado la ejecución de las garantías.
- Tramitar de modo masivo los expedientes de embargo de: cuentas corrientes; sueldos, salarios, y pensiones; devoluciones de ingresos, etc.
- Tramitar de modo individualizado el embargo de los bienes de los contribuyentes.
- Tramitar y realizar la propuesta de resolución de los recursos de:
 - BOMBEROS: CONTRATACIÓN (vam) / EMUVISSA (I)
 - Licencias (ej, foto, lic, mdoe, surb) / URBANISMO
 - apremio y contra los actos administrativos dictados por el procedimiento de apremio.
 - (purb) URBANISMO - Pam (sep) EMPRESAS: telefo

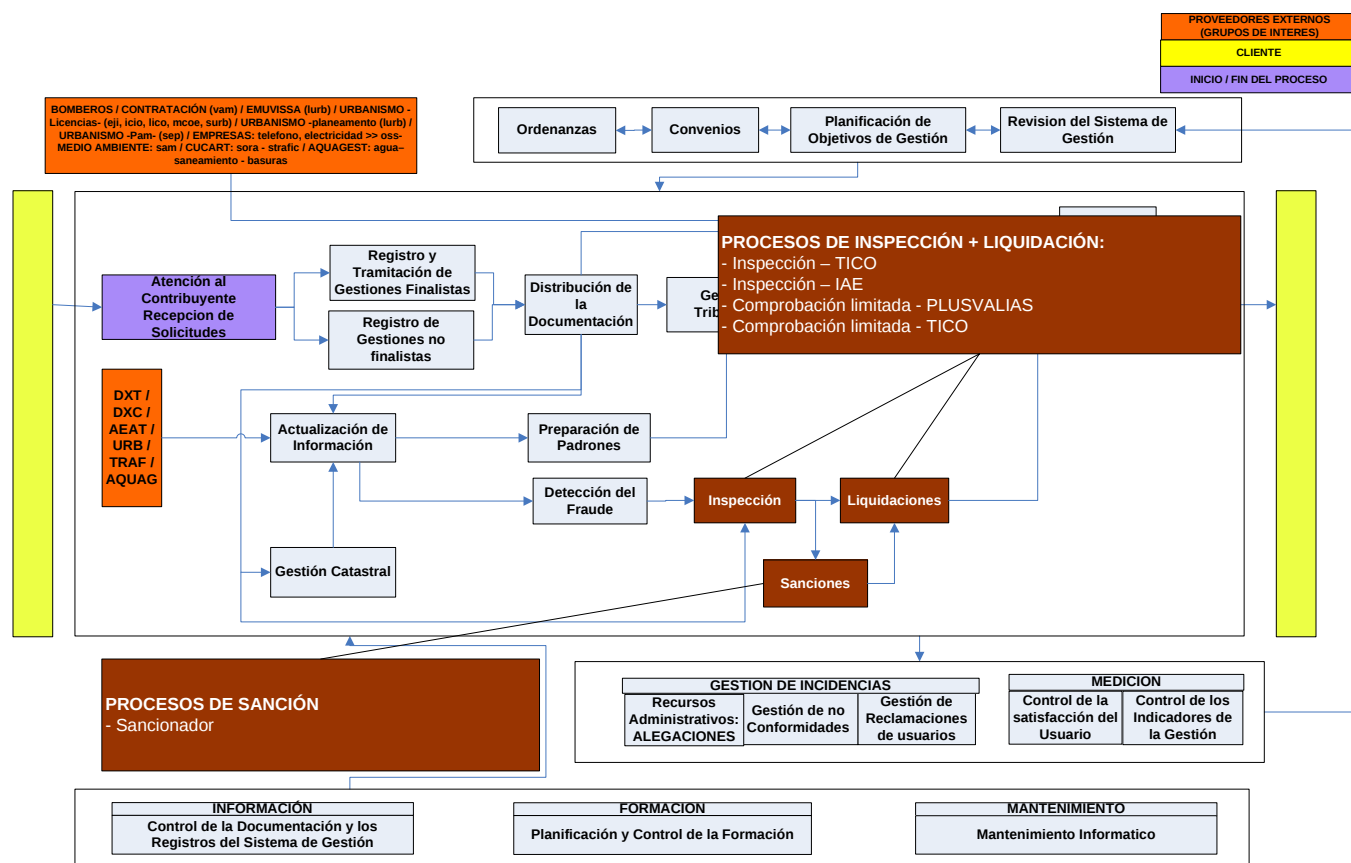
oss- MEDIO AMBIENTE: sam / CUCART: sora - stra
agua-saneamiento-basuras

D.5. Detección y gestión del fraude.

Centraliza la gestión de los expedientes de comprobación e inspección una vez detectado el fraude fiscal, y determinados los sujetos infractores. Tramita también los expedientes sancionadores.

Participa en la gestión tributaria de los procedimientos que tramita, y en este sentido: elabora e informa la aprobación de liquidaciones y sanciones; resuelve recursos de base tributaria; anula como consecuencia de resoluciones estimatorias de recursos; devuelve ingresos indebidos; etc. Se incluyen entre sus funciones el control y resolución de las

suspensiones del procedimiento de cobro (de acuerdo con la instrucción aprobada al efecto).



Ejes de actuación en esta unidad:

- .- Diseñar los sistemas de detección del fraude fiscal.
- .- Tramitar los expedientes de regularización por vía de comprobación limitada y por vía de inspección dando lugar a las correspondientes liquidaciones.
- .- Tramitar los expedientes sancionadores, dando lugar a la correspondiente sanción.
- .- Tramitar y preparar las propuestas de resolución de los recursos de carácter fiscal, con las actuaciones consiguientes de anulación y devolución.

D.6. Tesorería central.

Centraliza la contabilización de todos los ingresos del Ayuntamiento. Centraliza la gestión de todos los pagos del Ayuntamiento. Es la unidad responsable de la relación con las entidades financieras.

Centraliza la totalidad de los fondos de acuerdo con el principio de unidad de caja y distribuye en el tiempo las disponibilidades de dinero para el puntual pago de las obligaciones, para lo que elabora el plan de tesorería. De acuerdo con dicho plan, prepara los expedientes para la contratación de las operaciones de crédito (largo plazo),

de las operaciones de tesorería (corto plazo), y de las operaciones de colocación de excedentes para su rentabilización.

Centraliza la gestión y custodia de los avales y fianzas depositados.

Ejes de actuación en esta unidad:

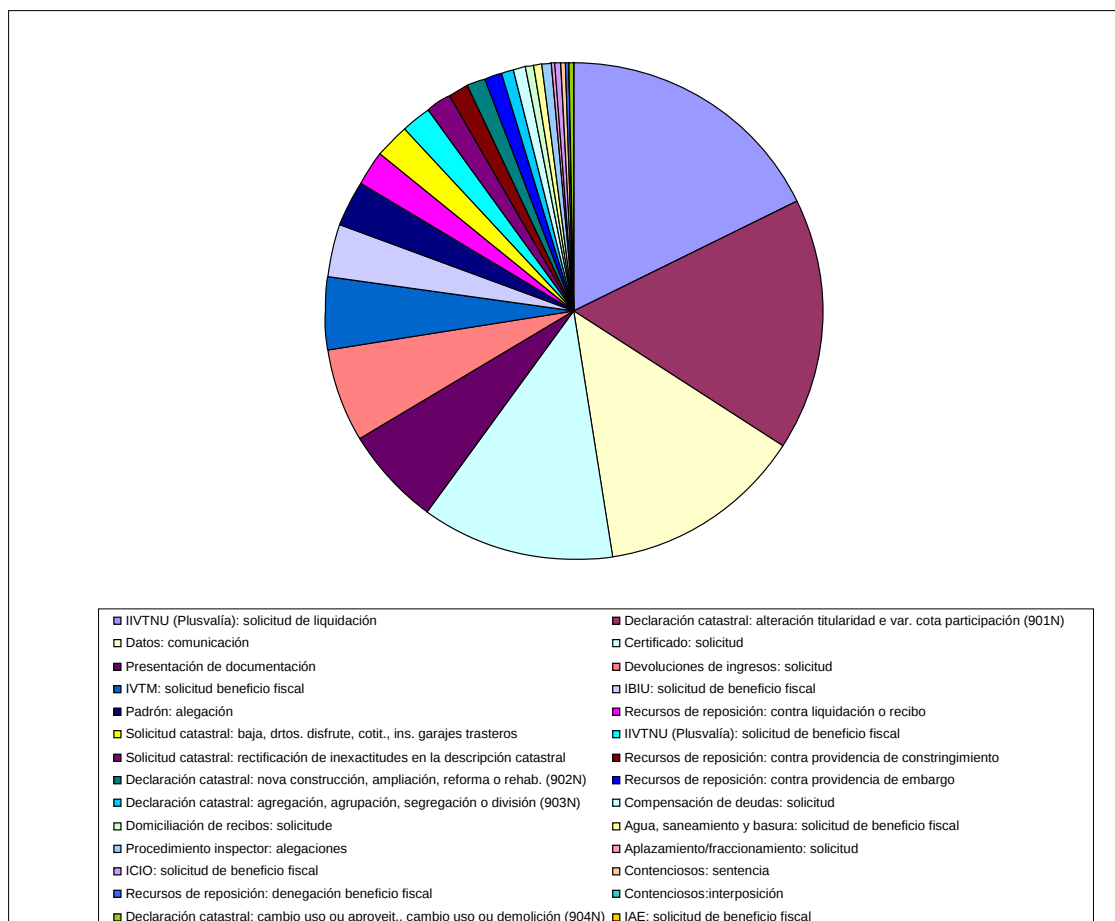
- .- Control, gestión y contabilización de los ingresos.
- .- Realización y contabilización de los pagos. (Con carácter previo verifica que el perceptor esté al corriente de pago con el Ayuntamiento; en caso contrario inicia expediente de compensación de oficio).
- .- Tramitación de expedientes de compensación.
- .- Conciliación de cuentas bancarias.
- .- Control y seguimiento inicial de deudas de administraciones públicas no pagadas en período voluntario.
- .- Caja de la Corporación.
- .- Gestión con entidades financieras, procurando la máxima rentabilidad de los fondos municipales.
- .- Control y custodia de avales y fianzas.
- .- Tramitación de los expedientes de contratación de apertura y cancelación de cuentas, operaciones de crédito, operaciones de tesorería y operaciones de colocación de excedentes.
- .- Comunicar puntualmente a Intervención la totalidad das actuaciones realizadas.

Finaliza la presentación de la Tesorería haciendo mención a dos variables que contribuyen a un mejor conocimiento del volumen de actividad. En este sentido se presenta el volumen de asientos en el registro de entrada y el volumen de ingresos liquidados en los diez primeros meses del presente año.

Volumen de asientos de registro por clasificación 2008 – Hasta 31 de octubre	
Total asientos entrada	9968
IIVTNU (Plusvalía): solicitud de liquidación	1760
Declaración catastral: alteración titularidad y variación cuota de participación (901N)	1614
Datos: comunicación	1310
Certificado: solicitud	1244
Presentación de documentación	626
Devoluciones de ingresos: solicitud	607
IVTM: solicitud beneficio fiscal	460
IBIU: solicitud de beneficio fiscal	341
Padrón: alegación	285
Recursos de reposición: contra liquidación o recibo	228
Solicitud catastral: baja, derechos disfrute, cotitulares,	223
IIVTNU (Plusvalía): solicitud de beneficio fiscal	191
Solicitud catastral: rectificación de inexactitudes en la descripción catastral	149
Recursos de reposición: contra providencia de apremio	143
Declaración catastral: nueva construcción, ampliación, reforma o rehabilitación (902N)	113

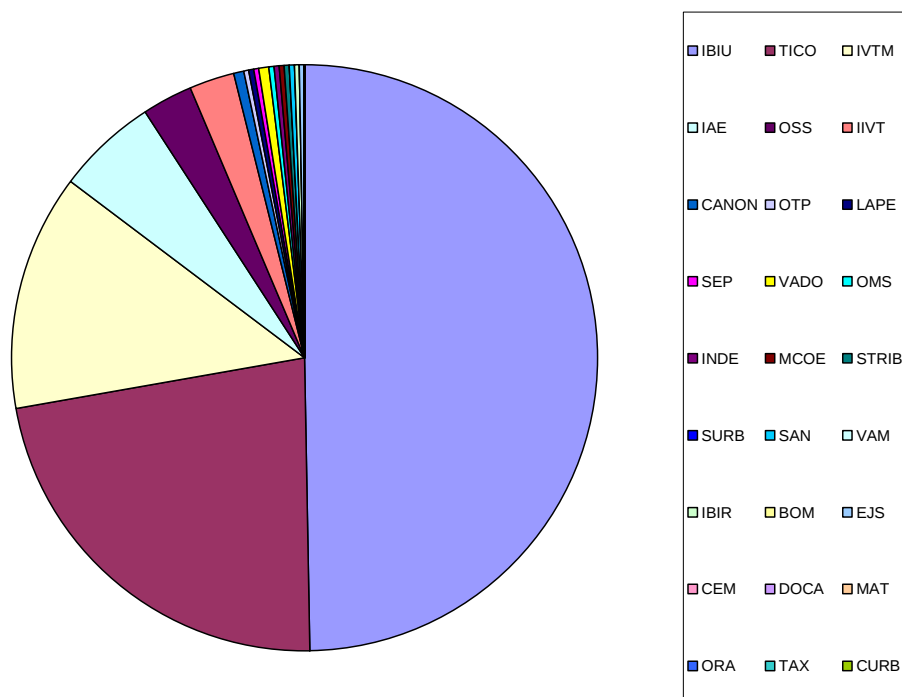
IMPLANTACIÓN EVAM

Recursos de reposición: contra providencia de embargo	107
Declaración catastral: agregación, agrupación, segregación o división (903N)	88
Compensación de deudas: solicitud	72
Agua, saneamiento y basura: solicitud de beneficio fiscal	55
Procedimiento inspector: alegaciones	49
Aplazamiento/fraccionamiento: solicitud	32
ICIO: solicitud de beneficio fiscal	32
Contenciosos: sentencia	23
Recursos de reposición: denegación beneficio fiscal	22
Contenciosos: interposición	14
Declaración catastral: cambio uso o aprovechamiento, demolición (904N)	12
IAE: solicitud de beneficio fiscal	10



IMPLANTACIÓN EVAM

Número e importe de ingresos gestionados de enero a octubre de 2008				
Código	Tipo exacción	Nombre	importe	número
IBIU	R + L + A	Impuesto sobre bienes inmuebles urbana	20.480.484,78	79.803
TICO	L + A	Tasa por licencias urbanísticas e impuesto de construcciones	9.251.830,55	1.427
IVTM	R + L + A	Impuesto sobre vehículos de tracción mecánica	5.443.531,30	66.387
IAE	R + L	Impuesto sobre actividades económicas	2.269.547,99	1.996
OSS	L + A	Tasa por ocupación do solo, subsuelo y salientes	1.083.227,58	65
IIVT	L + A	Impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos	1.073.119,53	1.984
CANON	L	Ingreso por concesiones administrativas	202.849,82	70
OTP	A	Tasa por ocupación vía pública con andamios ...	159.806,74	1.222
LAPE	A	Tasa por licencias apertura	142.893,00	301
SEP	L	Suministros a edificios públicos	138.423,56	26
VADO	R + L + A	Tasa por entrada de vehículos	136.552,81	1.229
OMS	R + L + A	Tasa por ocupación de vía pública con mesas y sillas	133.474,96	230
INDE	L	Intereses de demora	116.975,28	75
MCOE	L	Multas coercitivas	99.308,00	78
STRIB	L	Sanciones tributarias	89.574,31	283
SURB	L	Sanciones urbanísticas	78.602,00	11
SAN	L	Sanciones	73.897,89	127
VAM	A	Tasa por ocupación de vía pública para venta ambulante	58.928,69	203
IBIR	R	Imposto sobre bienes inmuebles rústica	56.713,75	2.316
BOM	L	Tasa por servicio de extinción de incendios	53.117,12	229
EJS	L	Ejecuciones subsidiarias	23.149,66	7
CEM	A	Tasa por cementerio	20.496,20	103
DOCA	A	Tasa por expedición de documentos administrativos	16.406,50	651
MAT	A	Tasa por matrimonio	15.268,50	145
ORA	A	Tarjeta aparcamiento	521,56	68
TAX	A	Autotaxi y vehículos de alquiler	422,80	28
CURB	L	Cuotas urbanización		
			41.219.124,88	159.064
Leyenda: R = Recibo; L = Liquidación; A = Autoliquidación				



3.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

3.2.1. ANÁLISIS SITUACIÓN PREVIA.

Hasta el año 2000 la situación económico financiera del Ayuntamiento de Santiago de Compostela manifestaba síntomas alarmantes: el pago a proveedores se retrasaba más allá de dieciocho meses desde la presentación de la factura; los pagos de la nómina siempre representaban un problema; no se presentaban licitadores a las escasos contratos de obra que la Administración ponía en marcha; la propia contabilidad, todavía no depurada, ya manifestaba un remanente de tesorería negativo por importe del cuarenta por ciento de los recursos ordinarios.

Ante estos síntomas, cabe colegir con facilidad que las causas eran diversas. Una de ellas, quizás la más importante, es que, en ese momento, para el gobierno local no tenía carácter prioritario la existencia de una política orientada a la gestión ordenada y eficiente de los recursos propios. En este marco: 1.- la gestión tributaria se hacía, con escasos medios, en tres oficinas diferenciadas en función del tipo de ingreso; estas oficinas manejaban datos diferentes sobre una misma realidad en función del origen de los datos (catastro, tráfico, etc.); 2.- la recaudación ejecutiva se limitaba a recordar el impago, sin actuación coercitiva alguna ni siquiera la notificación de la providencia de

apremio; 3.- no existía inspección, por lo tanto, no se actuaba contra el fraude; 4.- la atención al ciudadano / contribuyente se hacía en cada oficina; Etc.

En el año 2000, tras las elecciones locales de 1999, el gobierno deja de ser monocolor para convertirse en un gobierno compartido por dos formaciones políticas. Permanece la Alcaldía en el mismo grupo político aunque no en la misma persona que había dirigido los mandatos anteriores.

Con el inicio del presente siglo, y dentro de las distintas medidas para mejorar la situación económica financiera que se adoptan en el Ayuntamiento, desde la Concejalía de Economía y Hacienda se inicia un proceso de modernización. En lo que a la Tesorería concierne el proceso de modernización va dirigido a: 1.- reestructurar la organización; 2.- activar la asistencia y ayuda al usuario / contribuyente, y 3.- mejorar la gestión de los ingresos. El objetivo es ambicioso a la vista de la situación preexistente, y para ello se elabora un pequeño documento con las líneas estratégicas. No se puede considerar ni Plan Estratégico, ni Plan de Mejora, como el que se aborda en el presente documento, pero la mera mención de las cinco líneas estratégicas de actuación suponía un notable avance respecto a la situación preexistente.

Vamos a detenernos brevemente en la ejecución de las cinco líneas de mejora, ya que ello nos permitirá visualizar la situación actual y el porqué de la misma:

A.- Diseñar y fijar una política tributaria basada en la equidad y en la claridad:

De manera progresiva se actúa para que las normas municipales que intervienen en la imposición y en la regulación del sistema tributario y de los ingresos públicos del Ayuntamiento sean claras, públicas, y estén actualizadas. Ya en 2001 se aprueba una ordenanza general de gestión, recaudación e inspección. Todos los años se actualizan las ordenanzas. En el año 2003 se incorpora toda una serie de beneficios fiscales. Desde la puesta en marcha de la Web municipal se incorporan las ordenanzas actualizadas.

B. Asumir la totalidad de las competencias para la gestión de los ingresos municipales:

En esta dirección se promueven convenios: con la Dirección General del Catastro; con la Agencia Estatal de Administración Tributaria; con la Dirección General de Tráfico; etc.

C.- Realizar una gestión tributaria y recaudatoria integral:

1.- Se diseña en el año (2000) una nueva organización que ira plasmándose en la práctica de manera paulatina:

a.- Las tres unidades de gestión tributaria (la gestión se hace en distintas unidades en las que se agrupan determinados tributos) se incorporarán de manera paulatina a la Tesorería municipal para su integración con la unidad de recaudación. Se diseña de esta manera una suerte de agencia tributaria local, si bien como servicio municipal bajo la organización de la Tesorería.

b.- Las tres unidades de gestión tributaria se reordenan en el organigrama municipal de manera que: una de las unidades permanece como gestión tributaria y paulatinamente absorbe los cometidos de las otras dos; otra se reconvierte en inspección (2003) y se dedica a perseguir el fraude; la tercera se pasa a denominar de catastro y censos (2006) dedicándose al mantenimiento de los datos de los contribuyentes, del territorio, así como a gestionar el catastro y los censos. Se incorpora muy poco personal nuevo, por las restricciones presupuestarias, esto hace que el proceso sea muy lento, exige una previa automatización de los procedimientos que permita ejecutar la misma gestión con menos personal. Este personal “excedente” se integra en las nuevas oficinas con distintas funciones.

c.- Se crea una unidad de atención al contribuyente para centralizar las relaciones con el ciudadano (2002).

2.- Se actúa, también de manera progresiva en la automatización de las actividades y los procesos:

a.- Una de las primeras acciones (2001) consistió en adquirir software para la gestión tributaria y recaudatoria integral. Sobre la base del contribuyente único se realiza la gestión tributaria y la recaudatoria. En este momento se instauran, mediante instrucciones, algunas maneras de actuar pautadas y conocidas por todos.

b.- En 2005, se automatiza la gestión de los beneficios fiscales. Buscando cierta integración con el resto de unidades municipales, se pone en marcha un programa de gestión de expedientes adquirido para otras áreas del Ayuntamiento, pero al no asentarse sobre el dato de ciudadano único y territorio único, no produjo las sinergias que en principio se esperaban. En este momento se diseñan los procedimientos de concesión de beneficios fiscales.

D.- Prevenir, controlar, y luchar contra el fraude y la morosidad:

a.- Se activa, con el personal existente en la unidad de recaudación, la recaudación ejecutiva para luchar contra la morosidad, iniciando esta acción mediante el embargo automatizado de cuentas corrientes (2000). Posteriormente, al adquirir en el año 2001 un programa informático nuevo, se reinicia el embargo de cuentas corrientes (2002), se sigue con el embargo automatizado de sueldos y salarios (2003) y se continúa con los embargos de vehículos, inmuebles, etc. Con la puesta en marcha del programa informático se diseñan los diagramas de flujo de los procedimientos de embargo. Esta es la primera experiencia en gestión y diseño de procesos mediante un work-flow.

b.- Como ya hemos citado, se pone en marcha una unidad de inspección para evitar el fraude (2003). Inicia su actuación con la comprobación del impuesto sobre el incremento del valor de los terrenos de naturaleza urbana, continúa con la inspección del impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras (2004), para seguir con la inspección de nuevos impuestos y tasas.

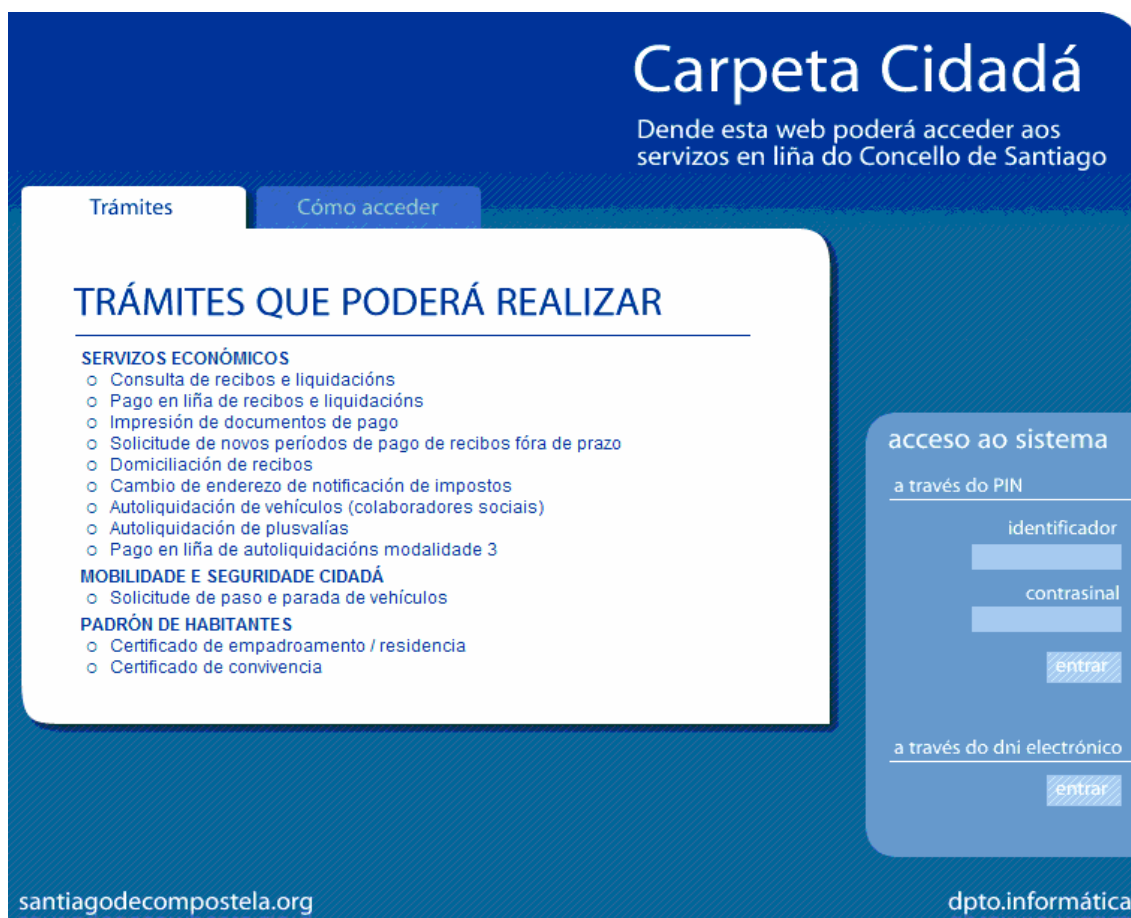
E.- Mejorar las relaciones de la Administración tributaria con el contribuyente:

a.- Se inicia esta línea estratégica con la creación de la unidad de atención al contribuyente (2002). Se constituye en el punto de encuentro entre la Administración

tributaria y el contribuyente. En principio las vías de relación son de carácter presencial y telefónico.

b.- Con posterioridad se avanza en el acceso multicanal. La primera actuación consiste en permitir la realización de los pagos a través de Internet (pasarelas de pagos para recibos y liquidaciones). Es en el año 2005 cuando se da un impulso importante abriendo al ciudadano nuevas posibilidades de relacionarse de manera telemática con la Tesorería. El ciudadano puede gestionar por vía telemática, a través de la Web municipal: 1.- el cambio de su domicilio fiscal; 2.- la domiciliación de sus recibos; 3.- la autoexpedición de documentos de pago; 4.- el acceso a su expediente tributario; 5.- la autoliquidación de sus impuestos y tasas. Es esta última la más compleja y avanzada de las gestiones que el ciudadano puede realizar telemáticamente. En 2007 se avanza con una nueva pasarela de pagos que permite el pago de las autoliquidaciones también vía Web. Con esta mejora el ciudadano puede realizar su trámite tributario completo sin desplazarse hasta la Tesorería municipal.

En la siguiente presentación se muestran los trámites que se pueden realizar en la Web del Ayuntamiento. De doce trámites, nueve corresponden a la Tesorería.



Carpeta Cidadá
Dende esta web poderá acceder aos
servizos en liña do Concello de Santiago

Trámites Cómo acceder

TRÁMITES QUE PODERÁ REALIZAR

SERVIZOS ECONÓMICOS

- Consulta de recibos e liquidacións
- Pago en liña de recibos e liquidacións
- Impresión de documentos de pago
- Solicitude de novos períodos de pago de recibos fóra de prazo
- Domiciliación de recibos
- Cambio de enderezo de notificación de impostos
- Autoliquidación de vehículos (colaboradores sociais)
- Autoliquidación de plusvalías
- Pago en liña de autoliquidacións modalidade 3

MOBILIDADE E SEGURIDADE CIDADÁ

- Solicitude de paso e parada de vehículos

PADRÓN DE HABITANTES

- Certificado de empadramento / residencia
- Certificado de convivencia

acceso ao sistema

a través do PIN

identificador

contrasinal

a través do dni electrónico

santiagodecompostela.org dpto.informática

Entre los meses de diciembre de 2006 y enero del año 2007, a la vista de los progresos efectuados, se inicia una reflexión sobre la situación. Desde un análisis superficial, parece que la Tesorería está en una buena situación para un nuevo cambio que le permita avanzar de acuerdo con los nuevos modelos de gestión pública: dispone de una estructura organizativa “estable”; tiene canales de relación con el ciudadano; presenta tendencias buenas en los indicadores de recaudación; etc. Sin embargo como veremos al presentar el DAFO (apartado 3.2.2) y los resultados de la autoevaluación (apartado 3.2.3) la situación real dista, aun ahora en noviembre de 2008, bastante de la propia de los nuevos modelos de gestión pública.

Es en ese momento, diciembre de 2006 y enero de 2007, donde podemos situar el germen o nacimiento del presente Plan de Mejora. Desde esa reflexión sobre la situación, se decide avanzar hacia un nuevo modelo de gestión pública. La TESORERIA debe tener los siguientes rasgos característicos:

- 1.- El punto de referencia será la satisfacción de los contribuyentes / usuarios/ as a quien ofrecemos servicios; sin perder por ello de vista nuestra misión que es obtener los recursos financieros propios que le permitan al Ayuntamiento cumplir sus funciones.
- 2.- Promover la relación con el entorno, y ofrecer mecanismos de participación a la comunidad.
- 3.- Buscar la coordinación con otras administraciones y entidades.
- 4.- Prever los problemas antes de que lleguen.
- 5.- Trabajar en base a objetivos. Las normas se cumplen, por descontado. Pero se trabaja en base a objetivos.
- 6.- Innovar los procesos y las tecnologías de trabajo.
- 7.- Impulsar el trabajo en equipo, y promover la responsabilidad del personal.
- 8.- Tener un planteamiento económico controlado y razonado.

Para conseguir este nuevo modelo de gestión pública, lo conveniente es realizar un análisis profundo, una autoevaluación de la organización que permita disponer de un diagnóstico de la situación que aclare la magnitud del problema y sitúe el punto de partida. Es a partir del conocimiento preciso de la situación de partida cuando se puede determinar cuales son las herramientas convenientes para avanzar en el nuevo modelo de gestión.

En este momento la organización ya tiene claro tres cuestiones:

- A.- No basta con cinco líneas estratégicas, es necesario un sistema de dirección y planificación bien articulado y documentado que concrete los objetivos estratégicos en operativos y estos en planes y programas.
- B.- No basta con medir los porcentajes de recaudación, siendo estos muy importantes, es necesaria una medición sistemática del resultado de las acciones que se ponen en marcha y de los procesos que se realizan.
- C.- No basta con un proceso de cambio más o menos paulatino. El proceso de cambio para que sea constante y sistemático debe asentarse en la lógica de la mejora continua,

en la lógica del ciclo PDCA (Planifica, Desarrolla, Controla, y Actúa), que más tarde se detallará.

Ahora La TESORERÍA se plantea actuar bajo las siguientes premisas:

- .- Visión de futuro.
- .- Atención a los cambios.
- .- Formulación de objetivos.
- .- Elaboración de planes.
- .- Evaluación de resultados.
- .- Dinamismo de la acción.
- .- Motivación de los equipos y entrenamiento de las personas.

Para conseguir los rasgos característicos propios de una Administración excelente y actuar bajo las premisas citadas, la TESORERÍA debe utilizar algún modelo de gestión de la calidad. Los niveles de enfoque para implantar y desarrollar la calidad deben incluir de manera ineludible tanto el concepto interno o micro-calidad, como el concepto externo o meso-calidad. El primero referido a las relaciones en el interior de la organización: procesos, métodos de trabajo y personas (mejora del rendimiento o funcionamiento de las unidades administrativas). El segundo referido a las relaciones entre la organización y el cliente o usuario (satisfacción del cliente y mejora del servicio).

Los modelos de gestión de la calidad son instrumentos teóricos desarrollados para estructurar la mejora de las organizaciones que los aplican, a través del seguimiento de una serie de pautas que ponen el énfasis en la detección de las debilidades para la generación de acciones de mejora encaminadas a la satisfacción de los clientes / usuarios / ciudadanos a los que se dirigen.

Aun sin disponer del diagnóstico previo y con el enfoque marcado en enero de 2007, fecha del cese del Concejal delegado de Economía y Hacienda desde el año 1999, auténtico líder y motor de los cambios antes citado, se concluye un documento que recoge: la misión, la visión y los valores; las líneas estratégicas; y los objetivos estratégicos.

En el momento actual, noviembre de 2008, sí se dispone ya de dicho análisis y diagnóstico previo. A este análisis han contribuido de manera decisiva la realización de la autoevaluación (APARTADO 4.2), y del análisis DAFO (APARTADO 3.2.2) que constituye una herramienta de diagnóstico de la organización basada en dos pilares básicos: análisis interno y análisis externo.

El análisis DAFO, realizado con carácter previo y a modo de complemento a dicha autoevaluación, se contiene en el apartado siguiente. Un resumen del resultado de la autoevaluación se recoge inmediatamente después, para complementar el análisis

DAFO y para dejar totalmente clarificada la situación de partida y el problema a resolver con el Plan de Mejora.

3.2.2. ANÁLISIS DAFO.

Análisis del entorno de una organización. Análisis enfocado a situar la posición actual de la organización respecto de su misión, de sus valores y de su visión. Exige comprender el punto de partida para evitar formular estrategias poco realistas con la situación inicial.

A.- Análisis situación interna: FORTALEZAS, DEBILIDADES: Contrasta la situación de la organización respecto a los factores de competencia; y contrasta sus recursos y capacidades con las requeridas para competir. Identificando así las áreas con una situación satisfactoria y las que es preciso mejorar.

B.- Análisis situación externa: OPORTUNIDADES, AMENAZAS: Escruta la influencia del entorno sobre los resultados de la organización para aislar los aspectos con mayor repercusión sobre la actividad en la que se encuadra y anticipar las tendencias de dichos aspectos para reconocer las oportunidades y amenazas latentes.

FORTALEZAS

Factores políticos y estratégicos

- Estabilidad del Gobierno (varias legislaturas).
- Líneas estratégicas y objetivos estratégicos de la tesorería ya establecidos.

Personas y equipos

- Estructura interna consolidada con claro reparto de roles
- Experiencia en la gestión de los responsables, y estabilidad de las personas, lo que mantiene el conocimiento en la organización.
- Gran preparación, y actitud abierta y favorable a los cambios (mejora continua) en la mayoría de las personas

Procesos

- Avance lento pero permanente en la gestión por procesos.

Alianzas y recursos

- Cierta nivel de autosuficiencia para la gestión: Gestionamos en alianza con población, nuestros terceros (contribuyentes); gestionamos de manera independiente el dato alfanumérico del territorio.
- Las alianzas más importantes con otras organizaciones ya están consolidadas: Catastro, Agencia Tributaria, Tráfico.

Servicios

- Amplia utilización de los sistemas de información (alfanuméricos) como base para una eficiente gestión
- Gestión telemática consolidada y en permanente avance.
- Implantados sistemas de atención y ayuda a los usuarios.

Resultados.

- Cierta seguimiento de indicadores macro.
- Cultura incipiente de calidad

OPORTUNIDADES

Factores políticos:

- Afinidad entre Administraciones (Ayuntamiento, Diputación, Xunta, Estado).
- Avance de otras administraciones que funcionan como referente.

DEBILIDADES

Factores políticos y estratégicos

- El sistema de planificación es muy incipiente.
- Dificultades para mantener los incipientes avances en la línea de los nuevos modelos de gestión pública.

Personas y equipos

- La adaptación al cambio y a los nuevos modelos no es completa en todas las personas de la organización.
- Escasez de recursos humanos.
- Carencia de recursos materiales y tecnológicos.
- Rigidez en materia de personal.
- Brecha digital en algunas personas
- Problemas de comunicación interna.

Procesos

- No está concluido el sistema de gestión por procesos.
- Falta control de la información de determinados ingresos: basura, multas de tráfico, etc.
- El sistema de información geográfica no se emplea en la gestión.

Alianzas y recursos

- Dificultades presupuestarias para seguir avanzando en innovación.
- Dificultades para conseguir nuevas alianzas externas.

Servicios.

- Espacio físico e infraestructuras muy deficientes. Varios inmuebles diferentes para una misma organización.
- Desconocemos la percepción que los usuarios tienen de nuestros servicios.

Resultados.

- No hay medición sistemática de lo que hacemos.

AMENAZAS

Factores políticos:

- Gobierno de coalición.
- Demora en la incorporación a nuevos modelos de gestión pública.
- Falta coordinación entre la gestión política y la técnica.
- No está documentada la articulación de los objetivos de la organización

IMPLANTACIÓN EVAM

- Estabilidad política municipal.
- Impulso político estatal y autonómico hacia la calidad y la gestión compartida.
- Apoyo formal del gobierno municipal al cambio.

Factores económicos

- Crisis económica, especialmente de carácter inmobiliario, supondrá la necesidad de gestionar eficientemente otros recursos propios.

Factores tecnológicos

- Ampliación de las posibilidades de gestión y comunicación con el avance de las nuevas tecnologías.
- Abaratamiento permanente de las tecnologías consolidadas y progresiva ampliación y estandarización del software libre.

Factores sociales - demográficos

- Ciudadanos exigentes: cada vez tienen mayor conocimiento de sus derechos y más mecanismos para su salvaguarda.
- Las nuevas generaciones se incorporan de manera exponencial a la e-administración.
- Un alto porcentaje de la población municipal está formada y es usuaria de las nuevas tecnologías.
- Incremento de población municipal, lento pero continuado.
- Incremento de la participación de sectores sociales en la gestión municipal: colaboradores sociales.

Factores ambientales:

- Uso más racional de los recursos (papel, energía, etc.).

Ayuntamiento con los de la suborganización Tesorería.

- Escasa percepción de las ventajas que conlleva la inversión en nuevas tecnologías.

- Frecuentes cambios normativos.

Factores económicos

- Acusada incertidumbre sobre el futuro económico, en el marco de la actual crisis económica: incremento de la morosidad (ingresos no pagados), y del fraude (ingresos no liquidados)

- La menor renta familiar priorizará el gasto destinado a otras áreas municipales (servicios sociales, etc.) reduciendo el gasto en innovación.

Factores tecnológicos

- Rápido avance de las nuevas tecnologías con el correlativo peligro de obsolescencia.

- Entorno administrativo general no integrado en las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. (Tic)

Factores sociales – demográficos

- Ciudadanos más exigentes con la Administración.

- Envejecimiento de la población.

Factores ambientales:

- Sociedad más exigente en el respeto del medio ambiente.

Factores organizativos:

- La estructura organizativa del Ayuntamiento sigue siendo burocrática y absolutamente vertical o departamental.

- No existen sistemas integrales de gestión para el Ayuntamiento (ERP) (Ver nota).

- No existe una cultura de gestión por procesos.

Nota: Los sistemas de planificación de recursos de la organización ERP (*enterprise resource planning*) son sistemas integrales de gestión para las organizaciones. Todos los departamentos funcionales que están involucrados en la producción o prestación de servicios están integrados en un solo sistema. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación. Estas partes son de diferente uso, por ejemplo: recursos humanos, nóminas, contabilidad, presupuestos, patrimonio, gestión tributaria y recaudatoria, población, gestión de expedientes, gestión de proyectos, información geográfica, etc.

Los objetivos principales son: optimizar los procesos; acceso a la información de forma confiable, precisa y oportuna (integridad de datos); posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización; eliminación de datos y operaciones innecesarias de reingeniería.

Su propósito final es el eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costes.

Se puede concluir el análisis DAFO manifestando:

Desde la perspectiva interna se manifiesta con claridad la ausencia de desarrollo, al menos documentado, de la planificación. Los objetivos estratégicos no se concretan en objetivos operativos y no consta que estos lo hagan en planes y programas,

Desde la perspectiva externa se manifiesta que ante ciudadanos cada vez más comprometidos y exigentes la organización desconoce de manera formalizada sus necesidades y expectativas, y también su percepción sobre los servicios que presta.

El empleo de la autoevaluación con el modelo EVAM hace más certero y preciso el análisis de la situación de la organización, completando de esta manera el diagnóstico de la situación en la que se encuentra en la actualidad. Por ello, y aun con el riesgo de perder coherencia adelantando una síntesis del resultado del análisis organizativo, parece conveniente recoger ya dicha síntesis en cuanto que clarifica la problemática a abordar.

3.2.3. AUTOEVALUACIÓN CON EL MODELO EVAM. PROBLEMA A ABORDAR.

¿Cuál es pues la situación de partida? ¿Cuál es el diagnóstico de la situación de la organización? ¿Qué problemas o dificultades debemos abordar? Es este diagnóstico, junto al obtenido con la metodología DAFO, el que nos permitirá avanzar en un modelo de mejora continua, utilizando para ello, las herramientas oportunas.

Una vez realizado el análisis, que de manera sistemática se manifestará al exponer el proceso de autoevaluación, podemos concluir que la problemática a abordar es, básicamente, la siguiente:

1.- La planificación estratégica de la TESORERÍA no se desarrolla hasta el nivel de objetivos operativos, planes y programas.

La organización ha identificado y documentado la misión, la visión, y los valores. Aparecen definidas y documentadas las líneas estratégicas. Su concreción en objetivos estratégicos también se documenta, aunque se limite a su mera mención. Los objetivos operativos no aparecen plasmados en ningún documento. Del análisis de la evolución de la organización si parece que existan objetivos, de hecho se advierten acciones ejecutadas con coherencia. Sin embargo se considera que no existe un sistema formalizado para fijar los objetivos operativos, ni para que estos se traduzcan en planes y procesos, y sobre todo, para que una vez medidos los resultados se actúe revisando la estrategia.

La misión, la visión, y los valores ya se han expuesto en su momento. Se deja constancia de las líneas y objetivos estratégicos de la TESORERÍA, que sí están documentados y se relacionan a continuación. Las líneas se numeran (1, 2,..., 7), y los objetivos se deletrean (A, B,..., E).

1.- DISEÑAR Y FIJAR UNA POLÍTICA TRIBUTARÍA BASADA EN LA EQUITAD Y EN LA CLARIDAD.

Objetivos estratégicos asociados:

A.- Planificar y redactar Ordenanzas sencillas enfocadas a la gestión.

2.- ASUMIR LA TOTALIDAD DE LAS COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LOS INGRESOS MUNICIPALES.

Objetivos estratégicos asociados:

A.- Convenir con Administraciones y Entidades, para agilizar los trámites y mejorar la gestión.

3.- IMPLANTAR UN SISTEMA MODERNO DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN.

Objetivos estratégicos asociados:

A.- Incrementar la calidad del servicio.

- B.- Desarrollar un Plan de formación del personal de acuerdo con las necesidades detectadas.
- C.- Desarrollar un sistema integrado de comunicación interna y externa.
- D.- Impulsar un sistema de control del rendimiento económico financiero.

4.- REALIZAR UNA GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDATORIA INTEGRAL.

Objetivos estratégicos asociados:

- A.- Mejorar y agilizar los procedimientos de gestión para reducir los tiempos de tramitación.
- B.- Desarrollar y ampliar la Administración electrónica para facilitar al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones.
- C.- Incrementar el porcentaje de recaudación voluntaria de recibos.
- D.- Gestionar de forma integrada las entidades comunes de la base de datos.
- E.- Conseguir que el catastro recoja con prontitud la realidad objetiva de los bienes inmuebles.

5.- MEJORAR LAS RELACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA CON EL CONTRIBUYENTE.

Objetivos estratégicos asociados:

- A.- Impulsar la atención integral al contribuyente.
- B.- Impulsar, mediante convenios, la participación de los agentes sociales en la gestión tributaria.

6- PREVENIR, CONTROLAR Y LUCHAR CONTRA EL FRAUDE Y LA MOROSIDAD.

Objetivos estratégicos asociados:

- A.- Reducir el fraude fiscal.
- B.- Mejorar la recaudación en ejecutiva incrementando la eficacia

7 CUMPLIR LOS PLAZOS DE PAGO.

Objetivos estratégicos asociados:

- A.- Cumplir los plazos de pago.

2.- La TESORERÍA no ha establecido mecanismos de obtención de información relativa a las necesidades y expectativas de los usuarios,

La organización se ha esforzado por mejorar la gestión de las relaciones con los contribuyentes y usuarios. Se ha hecho porque la dirección lo entendió como una prioridad y así lo recogió en una de las cinco líneas estratégicas iniciales. Esta mejora se ha hecho sobre la base de las percepciones e intereses de la propia organización, inducidas, las percepciones, por las fuentes de que se disponía, pero sin preguntar al ciudadano cuales eran sus necesidades y expectativas. Además ni siquiera se ha planteado la sistematización de las fuentes para obtener una correcta percepción de las necesidades y expectativas de los usuarios. También se ha actuado para dotar a la organización de herramientas que garanticen a los ciudadanos la obtención de una información apropiada y fiable sobre la organización y los servicios que presta, si bien la situación se presenta como francamente mejorable.

3.- La gestión de los procesos operativos de La TESORERÍA no se hace de manera sistemática.

Un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada en resultados. El procedimiento es la forma específica de llevar a cabo un proceso. Suelen explicarse en documentos que contienen: Objeto y campo de aplicación de una actividad; Qué debe hacerse; Quién debe hacerlo; Cuándo se debe llevar a cabo; Dónde se debe llevar a cabo; Cómo se debe llevar a cabo; Qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; Como debe controlarse y registrarse.

Desde esta perspectiva la autoevaluación concluye que si bien están identificados los procesos y dentro de estos los clave, incluso, de manera aislada, en alguno existen objetivos e indicadores (porcentaje de recaudación en período voluntario de recibos y liquidaciones; porcentaje de disminución de recursos en vía administrativa, etc.). Sin embargo no se han definido y gestionado de manera sistemática los procesos. Aun cuando se percibe algún avance en la gestión por procesos este no es significativo.

Los procesos identificados tanto estratégicos como operativos se reflejan en la siguiente presentación:

Procedimientos de gestión de la dirección

Planificación y seguimiento de objetivos operativos
Revisión del sistema de gestión por la dirección
Ordenanzas reguladoras de los ingresos públicos locales
Convenios

Procedimientos de medición

Gestión de quejas y reclamaciones de usuarios
Recursos administrativos
Seguimiento de la satisfacción de los usuarios
Seguimiento de los indicadores de la gestión
Gestión de incidencias y no conformidades

Procedimientos de soporte

Elaboración y control de la documentación del sistema de gestión
Gestión de recursos humanos. Competencia del personal
Gestión presupuestaria
Gestión de recursos materiales
Mantenimiento informático. Mantenimiento de instalaciones

Procesos de gestión catastral
Comunicaciones catastrales: Planeamiento.
Comunicaciones catastrales: Gestión, deslinde, expropiación,
Declaración catastral: Alteración de titularidad y variación de cuota de participación
Declaración catastral: Alteraciones físicas y/o económicas
Solicitud catastral: Baja, derechos de disfrute, cotitulares, ..
Solicitud catastral: Rectificación de inexactitudes en la descripción catastral.
Procesos de actualización de la información y de gestión de padrones
Información de territorio: Altas y modificaciones en las calles y direcciones
Información de personas: altas y modificaciones en el NIF, nombre y dirección
Información de actividades y padrón IAE
Información de unidades y padrón IBI RUSTICA
Información de unidades y padrón IBI URBANA
Información de unidades y padrón IVTM
Información de parcelas y padrón OMS (mesas e sillas)
Información de parcelas y padrón VADOS
Procesos de gestión tributaria
Procedimiento de beneficios fiscales en: IIVTNU
Procedimiento de beneficios fiscales en: IVTM
Procedimiento de beneficios fiscales en: ICIO
Procedimiento de beneficios fiscales en: IBI
Procedimiento de beneficios fiscales en: IAE
Procedimiento de beneficios fiscales en: BASURA
Procedimiento de beneficios fiscales en: AGUA y SANEAMIENTO
Procedimiento de beneficios fiscales en: VAM
Procedimiento de liquidación
Procedimiento de autoliquidación
Procedimiento de prorrogas IIVTNU
Procesos de inspección
Procedimiento inspector - TICO Empresas promotoras
Procedimiento inspector - TICO Empresas constructoras-promotoras
Procedimiento inspector - TICO Obras de Servicios Industriales

IMPLANTACIÓN EVAM

Procedimiento inspector - IAE
Procedimiento de Comprobación Limitada: IIVTNU
Procedimiento de Comprobación Limitada: TICO Obra publica
Procedimiento de Comprobación Limitada: TICO Autopromoción
Procedimiento de Comprobación Limitada: TICO Empresas promotoras
Procedimiento de Comprobación Limitada: TICO Obras de servicios Industriales
Procedimiento de Comprobación Limitada: OMS
Procedimiento sancionador- IIVTNU
Procedimiento sancionador - TICO
Procedimiento sancionador - IAE
Procesos de recaudación
Procedimiento de RECAUDACIÓN
Procedimiento de APLAZAMIENTOS O FRACCIONAMIENTOS
Procedimiento de IMPAGO DE APLAZAMIENTOS O FRACCIONAMIENTOS
Procedimiento de EJECUCION DE GARANTIAS
Procedimiento de EMBARGO DE CUENTAS CORRIENTES
Procedimiento de EMBARGO DE CRÉDITOS Y DERECHOS A CORTO
Procedimiento de EMBARGO DE SUELDOS Y SALARIOS
Procedimiento de EMBARGO DE VEHICULOS
Procedimiento de EMBARGO DE BIENES INMUEBLES
Procedimiento de SUCESION DE DEUDAS
Procedimiento de RESPONSABILIDAD INCUMPLIMIENTO ORDEN DE EMBARGO
Procedimiento de RESPONSABILIDAD AFECCIÓN DE BIENES
Procedimiento de RESPONSABILIDAD ADMINISTRADORES
Procedimiento de DECLARACION DE INCOBRABLE
Procesos de Tesorería
Compensación
Constitución de fianza
Devolución de fianza
Contratación de préstamo

Contratación de operación de tesorería
Contratación de colocación de excedentes
Gestión de pagos
Gestión de ingresos (no recaudación)
Expediente de factura de data de ingresos

4.- No existe una política propia de La TESORERÍA sobre sus recursos humanos.

En cuanto a las acciones propias para el desarrollo de la política de recursos humanos, se han constatado pequeñas iniciativas dentro del estrecho marco jurídico.

En lo relativo a la identificación, desarrollo y mantenimiento de conocimiento y la capacidad de las personas en la organización se participa en el plan de formación del Ayuntamiento y se facilita la asistencia a formación de otras Administraciones. Sin embargo parece necesario plantearse una participación más directa en identificar las necesidades de formación, y en el impacto de la formación recibida, tanto en la organización como en las personas.

No se garantiza a las personas de la organización la formación e información pertinente para trabajar con los procesos nuevos o modificados. No se mide el nivel de desempeño de tareas. Tampoco existen medidas de percepción de la satisfacción de las personas de la organización.

5.- La TESORERÍA no dispone de los recursos e infraestructuras necesarios.

Está claro que no se ha actuado, probablemente por depender de decisiones que tendrían que ser adoptadas en el más alto nivel del Ayuntamiento, para implantar un plan de optimización del uso de los recursos y un plan de adecuación de infraestructuras. Cuando se ha actuado en esta materia ha sido con carácter reactivo (nuevas oficinas de atención al contribuyente). Resulta especialmente grave que, siendo tan sólo treinta y cuatro las personas de la organización, estén ubicadas en cuatro edificios diferentes.

Apenas existe gestión presupuestaria propia, ni de seguridad y salud laboral. En materia de recursos sólo se gestiona con cierta solvencia la tecnología, a lo que parece contribuir las buenas relaciones con el departamento de informática, departamento joven y solvente, aunque también con escasez de efectivos.

6.- No existe un sistema coordinado de relación de La TESORERÍA con el resto del AYUNTAMIENTO.

La organización realiza muchas de sus actividades y tareas directamente relacionadas con el contribuyente / ciudadano de manera autónoma, en ellas no intervienen otros departamentos municipales. Sin embargo cuando en el proceso de prestación del servicio participan otros proveedores externos a la organización y pertenecientes al Ayuntamiento la gestión se hace lenta, arcaica (expediente en papel), y con graves dilaciones.

Las diferentes maneras de operar de los distintos departamentos y la falta de coordinación y de alianzas demoran la tramitación.

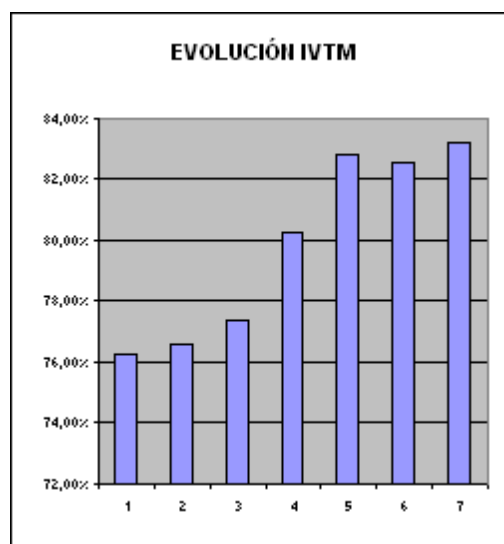
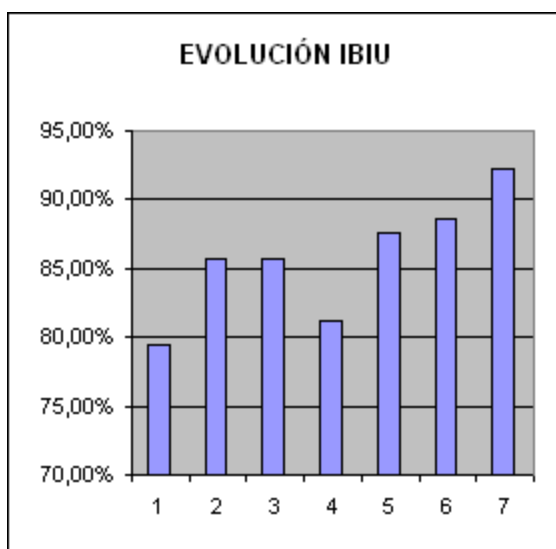
7.- No están establecidos en La TESORERÍA mecanismos de control y seguimiento sistemático. Faltan indicadores.

Parece claro, que si bien se han producido mejoras en los procesos mediante la innovación, aplicando las nuevas tecnologías, esto se ha hecho sin tener indicadores que midiesen: el nivel de satisfacción de los usuarios; el nivel de satisfacción de las personas; el rendimiento de los procesos; el cumplimiento de los objetivos; los resultados; etc. La organización dispone de pocos indicadores de rendimiento no económico.

Tampoco existen indicadores de rendimiento económico – financiero. El sistema de presupuestar y contabilizar, excesivamente agregado, que tiene el Ayuntamiento no permite el suficiente desglose para obtener estos datos para la Tesorería.

Entre los indicadores que sí se han utilizado en el proceso de mejora están los de recaudación de recibos que presentan los resultados que aquí se reflejan:

Ejercicio	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
IBIU	79,47%	85,64%	85,64%	81,26%	87,65%	88,56%	92,20%
IVTM	76,29%	76,62%	77,36%	80,23%	82,79%	82,54%	83,22%
IAE	78,74%	82,00%	94,39%	91,70%	88,73%	90,45%	94,20%



8.- La TESORERÍA no tiene definido un sistema de comunicación interna.

En principio, de la autoevaluación se concluye, canales de comunicación sí existen pero no existe ni estrategia, ni plan de comunicación. Esta laguna se manifiesta con rotundidad, y aunque no parece haber afectado al clima laboral o a la motivación, si parece que actuando en esta dirección se facilitan los procesos de cambio. En la actualidad este plan se presenta como imprescindible. La comunicación interna es uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral. Es la clave de la motivación, es lo que permite que el personal de una organización sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, generando un mayor compromiso de los empleados. No es suficiente con crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente dentro de la estructura organizativa; es preciso además el desarrollo de una estrategia coordinada sobre todas las actividades a realizar para lograr el objetivo de comunicar en una organización.

La alineación del análisis DAFO con el EVAM nos presenta la situación actual de la TESORERÍA, el punto de partida, y nos da las claves para actuar en la dirección correcta con la finalidad de conseguir el objetivo perseguido, esto es, un nuevo modelo de gestión, un modelo de gestión de calidad.

ÁREAS DE MEJORA EVAM

- 1.- La planificación estratégica de la TESORERÍA no se desarrolla hasta el nivel de objetivos operativos, planes y programas.
- 2.- La TESORERÍA no ha establecido mecanismos de obtención de información relativa a las necesidades y expectativas de los usuarios,
- 3.- La gestión de los procesos operativos de La TESORERÍA no se hace de manera sistemática.
- 4.- No existe una política propia de La TESORERÍA sobre sus recursos humanos.
- 5.- La TESORERÍA no dispone de los recursos e infraestructuras necesarios.

DEBILIDADES DAFO

- 1.- El sistema de planificación es muy incipiente.
- 1.- Dificultades para mantener los incipientes avances en la línea de los nuevos modelos de gestión pública.
 - 1.- La adaptación al cambio y a los nuevos modelos no es completa en todas las personas de la organización.
- 2.- Desconocemos la percepción que los usuarios tienen de nuestros servicios.
- 3.- No está concluido el sistema de gestión por procesos.
- 4.- Escasez de recursos humanos.
- 4.- Rigidez en materia de personal.
- 4.- Brecha digital en algunas personas
- 5.- Carencia de recursos materiales y tecnológicos.
- 5.- Falta control de la información de determinados ingresos: basura, multas de tráfico, etc.

- 5.- El sistema de información geográfica no se emplea en la gestión.
- 5.- Espacio físico e infraestructuras muy deficientes. Varios inmuebles diferentes para una misma organización.
- 5.- Dificultades presupuestarias para seguir avanzando en innovación.
- 6.- No existe un sistema coordinado de relación de La TESORERÍA con el resto del AYUNTAMIENTO.
- 6.- Dificultades para conseguir nuevas alianzas externas.
- 7.- No están establecidos en La TESORERÍA mecanismos de control y seguimiento sistemático. Faltan indicadores.
- 7.- No hay medición sistemática de lo que hacemos.
- 8.- La TESORERÍA no tiene definido un sistema de comunicación interna.
- 8.- Problemas de comunicación interna.

4.- AUTOEVALUACIÓN DE LA TESORERIA DEL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA CON EL MODELO EVAM: METODOLOGÍA; FASES DEL PROCESO; RESULTADOS.

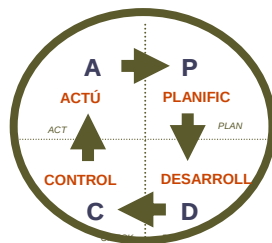
4.1. EL MODELO EVAM COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD

Las Administraciones Públicas se mueven tradicionalmente alejadas de las realidades organizativas del sector privado ya que sus valores, principios, objetivos, fines, metas, composición, etc., son distintos. Esto lleva a obviar una gran parte de los instrumentos y herramientas empleados por el sector privado para la mejora de las organizaciones.

Sin embargo cada vez son más las organizaciones públicas, de todos los niveles territoriales y tamaños que, atraídas por la idea de mejorar el funcionamiento general y con el ánimo de satisfacer a los usuarios a los que prestan servicios, ponen en marcha estrategias de mejora de la calidad para lo cual es habitual servirse de modelos de gestión de la calidad que ayudan a orientar los proyectos de mejora.

Los modelos de gestión de la calidad son instrumentos de gestión basados en la aplicación de metodologías diseñadas para la estructuración de la gestión conforme a una línea de mejora continua. Todos los modelos de gestión coinciden en una serie de principios inspiradores: orientación al cliente / usuario / ciudadano, enfoque a procesos, etc.; y se basan en el ciclo P-D-C-A, (P plan) planificar, (D do) ejecutar, (C check)

verificar, (A act) actuar; si bien utilizan distintas fórmulas para la adopción de la mejoras.



En el ámbito de la gestión de la calidad podemos distinguir distintos instrumentos, entre ellos: las herramientas de gestión de la calidad; los premios a la calidad; y los modelos de gestión de la calidad.

Los modelos de gestión de la calidad son instrumentos teóricos desarrollados para estructurar la mejora de las organizaciones que los aplican a través del seguimiento de una serie de pautas que ponen el énfasis en la detección de las debilidades para la generación de acciones de mejora encaminadas a la satisfacción de los usuarios o ciudadanos a los que se dirige.

4.1.1.- INTRODUCCIÓN AL MODELO. RAZONES QUE EXPLICAN SU UTILIZACIÓN:

Evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere de un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado. (Fuente: Franco, 1971). Es un proceso para juzgar el éxito, asegurar la rendición de cuentas y determinar una asignación de recursos más eficaz. (Fuente: Paddock, 1998). El propósito de la autoevaluación es el análisis regular, por las propias organizaciones, de sus procesos y resultados de gestión para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar los oportunos planes de mejora

El Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (modelo EVAM) es una herramienta de análisis organizativo, una herramienta para el diagnóstico de las organizaciones. Diseñada expresamente para las organizaciones públicas por la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios (DGIECS) del Ministerio de Administraciones Públicas, actualmente se desarrolla por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

El EVAM, empleado de manera sistemática, permite a las organizaciones públicas, entre otras cuestiones:

- .- Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora.
- .- Iniciar a la organización en calidad y en el proceso de mejora continua.

.- Conocer la percepción que de la organización tienen sus miembros. Además de actuar como elemento motivador y de involucración para las personas de la organización.

- .- Conocer el grado de satisfacción de las personas que se relacionan con ella.
- .- Obtener una mayor implicación de todos los estamentos de la organización.
- .- Facilitar el cambio.

¿Porque el EVAM y no otros? En principio, en España, existen distintos modelos de gestión de la calidad que siguen el enfoque de la autoevaluación, a saber: EVAM (**E**valuación, **A**prendizaje y **M**ejora), CAF (**C**ommon **A**ssessment **F**ramework), Ciudadanía, EFQM (**E**uropean **F**oundation form **Q**uality **M**anagement). Las razones que nos han llevado a elegir este modelo son:

- 1.- Este instrumento está concebido para el sector público.
- 2.- Es la herramienta más sencilla y fácil para el inicio. Permite realizar una autoevaluación asistida de las organizaciones que no han iniciado su autoevaluación. La realización de evaluaciones a las organizaciones conforme a este modelo, tiene el propósito adicional de iniciar a las mismas en la práctica de la autoevaluación.
- 3.- Nulos costes de ejecución. La utilización es gratuita al ser elaborada por la propia Administración del Estado que pone a nuestra disposición un instrumento inicial de evaluación para favorecer los primeros pasos en la mejora y el camino de la excelencia. El desarrollo es sencillo, aunque no deja de requerir conocimientos en materia de calidad, y para su puesta en marcha no necesita de asistencia externa a la organización.
- 4.- Se desarrolla mediante la evaluación de los datos propios de la organización. La Agencia suministra las metodologías y acciones a seguir que permitan el avance en la mejora de la gestión
- 5.- Puede ser utilizado en toda la organización o en partes de la misma. Basta que esta parte de la organización tenga un ámbito propio de competencias, directivos o responsables definidos, y exista vinculación del personal a la organización. Además facilita la incorporación gradual al proceso de evaluación a las distintas áreas de la organización
- 6.- Empleado de forma sistemática permite conocer la evolución de la organización.

Por último deberíamos añadir una nueva razón para elegir este modelo. Es la oferta realizada por la AEVAL, a través del INAP, de proporcionar a la organización de manera gratuita la formación y el apoyo necesario. Formación y apoyo al responsable y al personal designado para participar en la autoevaluación. Formación, aquí debemos dejar constancia, de altísimo nivel, que no sólo nos ha proporcionado los conocimientos sino también la motivación necesaria para continuar el proceso de autoevaluación con un personal plenamente involucrado.

4.1.2.- ESTRUCTURA DEL MODELO: EJES Y ASPECTOS.

Para una correcta comprensión del EVAM es necesario tener en cuenta el ciclo PDCA ya que la autoevaluación por si sola no permite conseguir una mejora de la organización. La autoevaluación ofrece un diagnóstico de cómo se encuentra la organización en cada uno de los elementos que componen el ciclo PDCA y permite, en consecuencia, avanzar de manera continua en procesos de mejora de la organización. Es la lógica del ciclo PDCA la que subyace en el propio sistema y en la secuencia u orden de presentación de los ejes.

El modelo se estructura en:

A.- Ejes: Son los factores críticos básicos en el funcionamiento de una organización.

Son cinco ejes:

Eje 1.- Política, planificación y estrategia a través del liderazgo.

Eje 2.- Procesos.

Eje 3.- Personas.

Eje 4.- Alianzas y recursos.

Eje 5.- Resultados.

B.- Aspectos de evaluación: Subdivisiones contenidas en cada uno de los ejes.

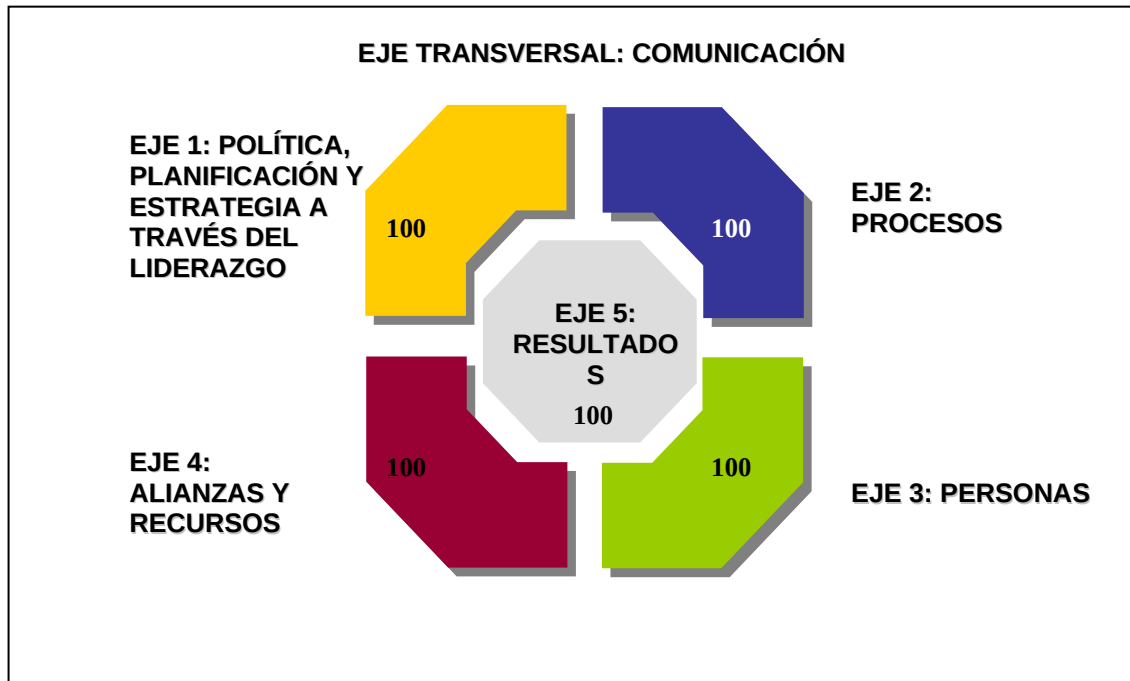
C.- Cuestiones a evaluar: propuestas orientativas de evidencias a analizar durante la evaluación.

Para determinar el grado de asunción de determinados valores por parte de la organización se procede a la identificación de las “evidencias”, que consisten en aquellas acciones que realiza la organización y pueden ser contrastadas y valoradas en el cuestionario.

El diseño del cuestionario también está basado en la lógica del ciclo PDCA (circulo de Deming) de forma que para cada una de las cuestiones que desarrollan los aspectos de los ejes 1 a 4 se proponen unas preguntas QUE / POR QUÉ; COMO / DONDE; EVALUACIÓN Y REVISIÓN; que sirven de orientación sobre el tipo de evidencias a examinar.

Para la puntuación de cada cuestión se incluye una escala de 0 a 100 dividida en tramos de diez en diez puntos.

Esta es la representación gráfica del modelo:



Esta es la presentación del cuestionario:

EJES		ASPECTOS		Nº DE CUESTIONES
1	POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO	1a	La políticas y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo (4)	6
		1b	La políticas y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave (2)	
2	PROCESOS	2a	Diseño y gestión sistemática de los procesos (3)	10
		2b	Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios (1)	
		2c	Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios (3)	
		2d	Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadano/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor (3)	
3	PERSONAS	3a	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos (3)	4
		3b	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización (1)	
4	ALIANZAS Y RECURSOS	4a	Gestión de las alianzas externas y de los proveedores (2)	8
		4b	Gestión Presupuestaria (1)	
		4c	Gestión de edificios, equipamientos y materiales (3)	
		4d	Gestión de la tecnología (1)	
		4e	Gestión de la información y del conocimiento (1)	
5	RESULTADOS	5a	Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios (2)	6
		5b	Resultados en las Personas (2)	
		5c	Resultados Clave (2)	
				Total 34

4.1.3.- PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.

El proceso de autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y los resultados de una organización (la Tesorería del Ayuntamiento de Santiago de Compostela) comparados con un modelo de excelencia.

Con carácter previo realizamos un análisis y reflexión sobre las siguientes cuestiones: expectativas de la organización; cultura de la organización; rigor en el análisis; recursos disponibles; prioridades; y preparación del proceso.

Tras la reflexión previa, se inicia el proceso de autoevaluación, en el que cabe distinguir las siguientes etapas:

A.- Etapa inicial:

- 1.- Compromiso de la dirección. (Junio 2008)
- 2.- Constitución del equipo de autoevaluación (designación de director). (Junio 2008)
- 3.- Información y formación en el modelo al equipo por parte de personal de la AEVAL. (Septiembre 2008).
- 4.- Divulgación al resto de la unidad del proceso a realizar. (Septiembre a noviembre 2008)

B.- Proceso evaluación:

1.- Realización de la autoevaluación con el cuestionario EVAM. Determinación de puntos fuertes y áreas de mejora. (Septiembre y octubre 2008)

En esta fase se: recoge la información; se clarifican las dudas; se realiza la autoevaluación individual; se realiza la puntuación individual; se pone en común al equipo de autoevaluación la puntuación individual; y finalmente se busca y obtiene el consenso. (Consenso: una visión común de todos los miembros del equipo sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora; una puntuación común basada en las puntuaciones de todos los miembros del equipo)

2.- Elaborar informe de evaluación: El objetivo es: a.- describir los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización evaluada de acuerdo con su nivel de madurez, según han sido percibidos por el equipo de autoevaluación; b.- orientar a la organización en la elaboración de un plan de mejora, para ello incluimos las recomendaciones que se consideren oportunas, a la vista de la autoevaluación realizada. (Octubre 2008)

C.- Plan de mejora:

1.- Priorizar las áreas de mejora;

2.- Constituir equipo de mejora;

3.- Elaborar el Plan de mejora.

D.- Ejecución y seguimiento del Plan de mejora:

1.- Determinar responsable;

2.- Verificar resultados.

4.2. LA AUTOEVALUACIÓN EN LA TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA.

4.2.1.- ETAPA INICIAL: COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN; EQUIPO; INFORMACIÓN Y FORMACIÓN; DIVULGACIÓN.

El proceso de autoevaluación en la Tesorería del Ayuntamiento de Santiago de Compostela, en su fase inicial, se ha desplegado como sigue:

A. 1.- COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN: (JUNIO 2008)

Desde la Concejalía de reforma administrativa, a finales del año 2007, se pone en marcha la elaboración de un plan de calidad municipal en el que participan varias concejalías. Se designa a distintos responsables, entre los que está el redactor del presente proyecto, para participar en el plan, y se les da formación. Durante dos meses se realizan varias reuniones de trabajo para diseñar dicho Plan.

Cuando avanzados varios módulos del curso de directivos se aproxima la fecha límite de selección del proyecto a presentar, previa consulta con la coordinadora del curso, se plantea la conveniencia de abordar una autoevaluación de la Tesorería. Analizada la situación, se consulta con el Concejal de Hacienda y con la Concejala de Reforma

Administrativa la posibilidad de aprovechar el proyecto a presentar en el curso para avanzar en el plan de calidad implementando la herramienta de autoevaluación en la Tesorería. El apoyo a la propuesta es unánime. Se solicita a la AEVAL la formación precisa que se incluye dentro del programa de formación del Ayuntamiento. El compromiso de la dirección es explícito y claro.

A. 2.- CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR: (JUNIO 2008)

El proceso de implantación del EVAM en una organización requiere la creación de un equipo, una unidad de carácter temporal que sea responsable de la gestión del proyecto y la realización de la autoevaluación. Debe señalarse que en el Ayuntamiento no existe unidad de calidad, ni puesto de trabajo con esa responsabilidad. La gestión del proyecto fue asumida por el redactor del presente proyecto que también asume la labor de moderador del equipo.

En junio de 2008, antes del inicio del período vacacional, se constituye el equipo de autoevaluación. Se plantea constituir no un grupo sino un auténtico equipo, esto es, un conjunto de personas comprometidas con una meta común y objetivos específicos, de cuyo logro se sienten conjuntamente responsables. El equipo de autoevaluación se conforma de un grupo de personas representativas de La TESORERÍA que tienen como misión proporcionar una visión compartida.

El responsable de gestionar el proyecto, como ya se ha dicho, es el autor del presente plan de mejora, única persona de la organización con formación previa, obtenida en el curso de dirección pública local. Entre sus funciones están: 1.- seleccionar a los miembros del equipo de autoevaluación; 2.- gestionar y controlar el abastecimiento adecuado de todos los recursos necesarios para la realización de la autoevaluación: recursos humanos (tiempo de dedicación, formación, etc.); recursos técnicos y económicos (salas, material, etc.); recursos informativos (reuniones, informes, formación, etc.).

Además, y en ausencia de personal con experiencia en autoevaluación, asume la labor de moderador, y en este sentido: 1.- realiza la labor propia de moderar o conducir las reuniones del equipo de autoevaluación, aun cuando, quizás no fuese lo aconsejable por tratarse del máximo responsable de la unidad y poder coartar de manera indirecta la actuación del grupo; y 2.- conduce los procesos de autoevaluación y gestiona la obtención de conclusiones mediante la aplicación de la técnica del consenso.

En cuanto a la dimensión del equipo, y aun tratando de que fuese lo más pequeño y efectivo posible, al tener que proporcionar una precisa y detallada perspectiva interna de la organización, se optó por un grupo más grande de 14 miembros, seleccionado con los siguientes criterios:

- a.- Todas las unidades deben estar representadas con dos miembros, uno de los cuales será el responsable de la unidad (6 responsables);
- b.- Todos los niveles de la organización deben estar representados (3 administrativos, y 5 auxiliares);

c.- Es imprescindible que esté representado el personal de atención al público (1 administrativo y un auxiliar pertenecen al front office).

Se pensó en la participación de alguna persona externa a la organización y se invitó al responsable de aplicaciones del departamento de informática, por su transversalidad y conocimiento, como agente externo para que aportase su perspectiva, pero de manera motivada rechazó su participación. En próximas autoevaluaciones se insistirá en su participación ya que el personal externo aporta una visión más integral y de mayor realismo, además sirve para comunicar al resto de áreas los esfuerzos de mejora de la Tesorería.

El equipo se mostró muy cohesionado y motivado, realizando su tarea con rigor e imparcialidad. Resulta especialmente destacable la aportación realizada en este sentido por la formadora designada por la Agencia Estatal de Evaluación y Calidad de las políticas públicas, Doña María Jesús Jimenez de Diego.

A. 3.- INFORMACIÓN Y FORMACIÓN EN EL MODELO AL EQUIPO: (SEPTIEMBRE 2008)

Como ya se ha comentado, los días 3 y 4 de septiembre se impartió formación al equipo. La formación, tras una parte inicial de bases de la calidad, se centró en que los miembros del equipo entendiesen perfectamente el significado de los ejes, aspectos y cuestiones, así como los conceptos que subyacen. Además de dar a conocer el funcionamiento del modelo, se insistió en la necesidad de respaldar las puntuaciones con evidencias, y en explicar como funciona el sistema de valoración. Se aprovechó una parte del tiempo de formación para realizar un taller que nos iniciase en la autoevaluación. Esta formación, de altísimo nivel, resultó fundamental para que el correcto desarrollo de las siguientes fases del proceso.

Personal de la AEVAL prestó apoyo gratuito, realizando la formación y en el inicio del proceso de la autoevaluación (Doña María Jesús Jiménez de Diego). Con posterioridad también personal de la AEVAL (Doña Mercedes Paja Cano) contribuyó decisivamente, con sus valiosas sugerencias, consejos y aportaciones, a la elaboración del presente plan de mejora. Por lo que, en este momento, se manifiesta el agradecimiento tanto a las personas como a la Organización.

Aquí presentamos el cuestionario de aproximación a la evaluación realizado durante la formación:

CUESTIONARIO DE APROXIMACIÓN DE LA EVALUACIÓN

EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO	
1.a	Los clientes / usuarios de los servicios que presta la Organización están identificados
1.b	La política y estrategia de la Organización están definidas
EJE 2: PROCESOS	
2.a	Los procesos de la Organización están identificados
EJE 3: PERSONAS	
3.a	La organización emprende acciones propias en materia de gestión de personal
EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS	
4.a	Las necesidades de recursos para el correcto despliegue de los procesos están identificadas
EJE 5: RESULTADOS	
5.a	La organización realiza mediciones periódicas

EJE 1: 1. a. SÍ

- Contribuyentes
 - o ciudadanos
 - o empresarios
 - o Gestorías y notarías
 - o Administraciones públicas (Santiago de Compostela somos capital administrativa de Galicia)

1.b. SI

EJE 2: 2. a. SÍ.

EJE 3: 3. a. SÍ, en la medida de sus posibilidades.

EJE 4: 4. a. SÍ

EJE 5 : 5 a. SÍ, aunque no de manera sistematizada.

Todo el cuestionario de aproximación ha sido contestado afirmativamente.

Dado que se contaba con el apoyo de la dirección, la formación se incluyó en el plan de formación del Ayuntamiento por lo que se expidió a los participantes la correspondiente acreditación.

Para la comunicación entre el equipo se creo una nueva lista de distribución de correo electrónico denominada EVAM-equipo. A través de este sistema, no solo se mantenía informado al equipo, sino que se utilizó como herramienta para la puesta a disposición de material formativo, y para la comunicación.

A.- 4.- DIVULGACIÓN AL RESTO DE LA UNIDAD DEL PROCESO A REALIZAR: (SEPTIEMBRE a NOVIEMBRE 2008)

Por otro lado, se tuvo permanentemente informado a todo el personal de la organización mediante una lista de distribución de correo electrónico de la Tesorería, creada al efecto. Con ello se pretendía eliminar las resistencias, implicar a todos los miembros de la organización, y obtener la máxima colaboración por parte de todos. Se ha tratado de mentalizar y sensibilizar a los miembros de la organización de que estamos ante un proceso orientado al usuario, y basado en la mejora continua.

No se ha incluido en esta primera experiencia la comunicación a interesados externos. Si se prevé en futuras autoevaluaciones, ya que de esta manera se hace patente el deseo de mejora.

4.2.2.- PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN: REALIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN, E INFORME. (9 de SEPTIEMBRE a 17 de OCTUBRE).

A.- 1.- REALIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN CON EL CUESTIONARIO EVAM. DETERMINACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA.

A continuación, durante los meses de septiembre y octubre, el equipo de autoevaluación realiza la evaluación de cada uno de los ejes, conforme a la estructura recogida en el cuestionario. Al tratarse de un sistema de evaluación por evidencias (datos de la realidad) el equipo de evaluación debe inventariar todas las actuaciones de la organización susceptibles de valoración conforme a los principios recogidos en el cuestionario.

Inicialmente se programan las reuniones, estableciendo como límite máximo para cada reunión un período temporal de dos horas:

1.- En la reunión inicial, el día 9 de septiembre, se establecen los criterios de actuación y se prepara la aportación de evidencias. Se consensúa que se podrán aportar evidencias en las reuniones posteriores, al abordar cada eje, ya que en esta primera reunión no es posible aportar todas la evidencias. A través de la lista de distribución de correo se

IMPLANTACIÓN EVAM

podrán enviar las evidencias que se vayan encontrando, para su puesta en común con carácter previo al análisis de cada eje.

2.- Se realizan cinco reuniones los días 11, 17, 23 y 29 de septiembre y 6 de octubre para abordar el análisis de cada uno de los ejes. En cada reunión se pone en común el trabajo individual, y de manera simultánea realizamos el cuestionario y determinamos los puntos fuertes y las áreas de mejora.

3.- Se realiza una séptima reunión, el 10 de octubre, para la puntuación del cuestionario, mediante el consenso. No hubo necesidad de recurrir a otros mecanismos, como medias aritméticas, para la puntuación. La puntuación es la siguiente:

EJE	1		2		3		4		5	
Cuestión	1.a.1	90	2.a.1	40	3.a.1	60	4.a.1	90	5.a.1	0
Cuestión	1.a.2	60	2.a.2	10	3.a.2	40	4.a.2	70	5.a.2	40
Cuestión	1.a.3	60	2.a.3	90	3.a.3	90	4.b.1	50	5.b.1	0
Cuestión	1.a.4	20	2.b.1	40	3.b.1	40	4.c.1	0	5.b.2	50
Cuestión	1.b.1	80	2.c.1	60			4.c.2	0	5.c.1	*
Cuestión	1.b.2	40	2.c.2.	80			4.c.3	10	5.c.2	50
Cuestión			2.c.3	80			4.d.1	70		
Cuestión			2.d.1	0			4.e.1	40		
Cuestión			2.d.2	10						
Cuestión			2.d.3	30						
TOTAL		350		440		230		330		140
		:6		:10		:4		:8		:5 *
Valoración asignada al eje		58,33		44,00		57,50		41,25		28,00
Valoración total		229,08								

* La cuestión 5.c.1 non es aplicable a la organización Tesorería y, en consecuencia, no se evalúa ni puntúa

Dada la diversa composición del grupo de evaluación, en este momento el responsable – moderador, se atribuye la tarea de elaborar un borrador de propuesta de informe, con dos finalidades principales: sistematizar las acciones recogidas para cada área de mejora; e incluir recomendaciones utilizando para ello la información recogida en el anexo III de la Guía de evaluación del modelo EVAM, esto es, los manuales de

actuación para cada uno de los cinco ejes y para el eje transversal, comunicación interna.

Se acompaña como anexo el cuestionario de autoevaluación, cumplimentado con puntos fuertes y áreas de mejora detectadas a partir de las evidencias que, asimismo, se consignan, junto con las recomendaciones o propuestas de mejora.

A.- 2.- ELABORACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN.

El borrador de informe se remite a todos los miembros del grupo el 15 de octubre. El día 20 de octubre se reúne el equipo (octava reunión), se realizan aclaraciones se consensúan los cambios y se cierra el informe de evaluación.

El informe contiene:

- .- Resultados alcanzados;
- .- Áreas de mejora y puntos fuertes detectados. (Los puntos fuertes constituyen buenas prácticas y deben ser dadas a conocer. Las áreas de mejora serán objeto de priorización previa, teniendo en cuenta la importancia y enlace entre las distintas acciones del plan, para elaborar el plan de acción).
- .- Recomendaciones para la mejora de cada uno de los ejes a desarrollar por la organización para garantizar la mejora de los resultados. Estas recomendaciones se reconducen una vez sistematizadas y consensuadas por el equipo a 18 propuestas de mejora.

A continuación se expone un resumen de las conclusiones por cada eje:

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Puntos fuertes:

- La organización ha identificado quiénes son los directivos/ responsables de la misma a través de la RPT (relación de puestos de trabajo) y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad.
- Están definidas la misión, visión y valores. Están establecidos los objetivos estratégicos. Se ha establecido algún objetivo operativo en alguna área. Se han traducido los objetivos estratégicos en operativos en alguna área (Recaudación), y de manera desigual.
- La política y la estrategia se desarrollan de manera coherente con la misión y la visión.
- Se han identificado los procesos clave: Asistencia e información al contribuyente / usuario. Gestión de la información. Gestión Tributaria. Gestión recaudatoria. Detección y gestión del fraude. Gestión de tesorería
- Se realizan reuniones periódicas para transmisión de información al equipo de dirección. Existe una lista de distribución de correo electrónico de “Tesorería”.

Áreas de mejora

- No hay establecido un sistema claro y definido para la fijación de los objetivos operativos que señale, además, cómo participan los responsables. No existe un sistema claro y bien definido que permita traducir los objetivos en planes y procesos.
- No se desarrolla la política y la estrategia hasta el nivel de planificar las acciones o actividades encaminadas a la consecución de los objetivos operativos
- No se revisa y actualiza la política y la estrategia.
- No se transmite la información en cascada a toda la organización
- No se celebran suficientes reuniones de todo el equipo directivo. No se celebran reuniones específicas para comunicar objetivos, planes y tareas de la organización

EJE 2. PROCESOS

Puntos fuertes:

- Están identificados los procesos operativos y dentro de estos los claves; de unos pocos se dispone del borrador. Se han identificado los procesos clave: 1.- Asistencia e información al contribuyente / usuario; 2.- Gestión de la información (de las personas, del territorio, del catastro, de las actividades y de los censos); 3.- Gestión Tributaria; 4.- Gestión recaudatoria; 5.- Detección y gestión del fraude; 6.- Gestión de tesorería.
- Hay objetivos para algunos procesos, pero no documentados. (Proceso de atención al contribuyente / usuario. Recaudación en voluntaria de recibos. Recaudación en ejecutiva).
- Hay indicadores para esos objetivos. (Tiempo de espera en la atención presencial, porcentaje de recaudación voluntaria de recibos respecto del total neto puesto al cobro, porcentaje de recaudación en ejecutiva dentro del ejercicio respecto a la cuantía cargada a ejecutiva).
- Los responsables de los departamentos (secciones) son los responsables de los procesos que empiezan y acaban dentro de su unidad. En los procesos que abarcan más de un departamento el responsable es el Vicetesorero: se trata de los procedimientos vinculados a la gestión de los padrones fiscales.
- Se tienen en cuenta las quejas de los ciudadanos para la mejora del proceso de prestación del servicio. Se cuenta, con carácter reciente, con un mecanismo y procedimiento para contestar las quejas y sugerencias.
- Existen mecanismos de ayuda y asistencia: Web, oficina de Atención al Contribuyente, cita previa. La oficina de Atención al Contribuyente presta servicios de asesoramiento, registro y tramitación. En muchos expedientes (los denominamos finalistas) se resuelve en la oficina en presencia del interesado en única instancia.
- Las preguntas de los usuarios se contestan por la Oficina del Contribuyente y por los departamentos, en su caso.
- Se realizan cursos de formación en algunos procedimientos. (Ej.: En catastro al firmar el convenio con la Gerencia; En calidad al iniciar el EVAM).

Áreas de mejora:

- No están descritos y documentados todos los procesos operativos, de unos pocos se dispone de borrador. No están descritos ni documentados los procesos clave, si bien si están identificados.
- No se han establecido objetivos e indicadores en todos los procesos
- Los mecanismos para captar las necesidades, expectativas, demandas y quejas de los ciudadanos / clientes son insuficientes.
- Los mecanismos para proporcionar información apropiada y fiable a los ciudadanos / clientes no son suficientes ya que los usuarios así lo manifiestan cuando se relacionan con la Tesorería. Nos falta dar publicidad a los medios de que se dispone.
- No se dispone de una carta de servicios que refleje los compromisos con los usuarios / ciudadanos.
- No todos los servicios que se prestan cuentan con mecanismos de ayuda en Web.
- No existen mecanismos que estimulen la presentación de quejas y sugerencias. No existe en la organización la “cultura” de que la queja es una declaración relativa a una expectativa no satisfecha y que constituye una oportunidad para la mejora del servicio o para rectificar un error cometido.
- No se mide sistemáticamente la satisfacción de los usuarios.
- No están definidos todos los indicadores de rendimiento de los procesos y por tanto no se miden.
- No se puede diseñar con antelación la formación necesaria, ante la falta de planificación de objetivos operativos.
- La formación, que se da en pocas ocasiones, no se considera suficiente para poder trabajar en procesos nuevos o modificados

EJE 3. PERSONAS

Puntos fuertes:

- Se emprenden acciones propias en materia de: flexibilidad horaria; asignación de puestos de trabajo en puestos no singularizados; fomento de la asunción de responsabilidades; reconocimiento verbal de esfuerzos y logros.
- Hay iniciativas de utilización de información del personal para mejorar la gestión de personal, pero limitada a las necesidades de nuevo personal, y a las necesidades de formación.
- Existen mecanismos de: 1.- Comunicación horizontal: teléfono; correo electrónico; reuniones; lista de distribución de correo de Tesorería; 2.- Comunicación vertical: teléfono; correo electrónico; reuniones; lista de distribución de correo de Tesorería; circulares internas con instrucciones para homogeneizar modos de actuación (vertical descendente)
- Se establece un plan de formación (el del Ayuntamiento) basado en las necesidades de la organización.
- Se permite y fomenta la asistencia a cursos de formación programados fuera del plan de formación del Ayuntamiento (Diputación, EGAP, INAP).

Áreas de mejora

- Falta sistematicidad, falta un plan propio de desarrollo de la política de recursos humanos, aunque sí existan acciones. No existen mecanismos de gratificación de las personas.
- Insuficiente captación de información procedente de las personas para mejorar la gestión de los Recursos Humanos
- No se utilizan de manera estructurada y coherente los canales de comunicación disponibles, ni están sujetos a sistemática.
- No se hace un seguimiento de las actividades formativas ni se mide su aplicabilidad.
- No es suficiente en cuanto a su amplitud el plan de formación que se establece, ya que al ser corporativo no siempre se incluyen las propuestas de Tesorería.

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Puntos fuertes:

- Están identificados los aliados estratégicos de la organización.
- Están identificados los proveedores estratégicos.
- Se buscan aliados y se organizan alianzas para desarrollar proyectos conjuntos.
- Se vinculan partidas presupuestarias al desarrollo de los proyectos.
- Las instalaciones de la oficina de Atención al Contribuyente cumplen su finalidad con suficiencia.
- Tesorería participa en el plan de prevención de riesgos laborales del Ayuntamiento.
- Se verifica la adecuación y la inadecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización.
- Existen sistemas para el acceso a la información relevante de usuarios internos y externos y se gestiona la seguridad en los accesos.

Áreas de mejora

- No se organizan todas las alianzas posibles en función de los objetivos.
- A menudo, la planificación presupuestaria no se ajusta al correcto desarrollo de los proyectos.
- No se han adoptado planes de optimización del consumo de suministros, gestión de residuos y ahorro energético.
- No hay plan de adecuación de los edificios, espacios y equipos de la organización
- No consta que esté implantado de forma estructural en la organización un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales que incorpore los procedimientos precisos para hacer efectiva una adecuada política de seguridad y salud laboral.
- Faltan herramientas tecnológicas en Catastro y en Inspección.
- No se utiliza la tecnología asociada a nuevos canales (móvil, TDT, etc.)
- No está disponible, en los canales de que se dispone, toda la información y el conocimiento relevante para usuarios internos y externos.
- No existe un sistema propio de gestión del conocimiento.

EJE 5. RESULTADOS

Puntos fuertes:

- Se dispone de indicadores internos: análisis de quejas y reclamaciones, análisis de recursos administrativos, felicitaciones.
- Se cuenta con indicadores de: participación en cursos de formación, medición del absentismo, control de la rotación, control de peticiones de traslado.
- Se dispone de algunos Indicadores de rendimiento.

Áreas de mejora

- No se mide sistemáticamente la percepción de los clientes / usuarios / ciudadanos respecto de los servicios prestados.
- No están definidos los indicadores internos de satisfacción de usuarios / ciudadanos.
- No se miden sistemáticamente los pocos indicadores internos de satisfacción de los usuarios / ciudadanos citados como punto fuerte.
- No está definido el estándar del indicador que marque el objetivo de satisfacción de clientes / usuarios.
- No están analizados y definidos los sistemas de medida de la percepción de las personas de la organización, ni se mide la percepción de las personas sistemáticamente.
- No está analizado ni definido cuales deben ser los indicadores internos en relación con el rendimiento, participación y desarrollo de las capacidades de las personas, ni se miden sistemáticamente.
- No es posible disponer de indicadores de rendimiento económico – financiero. (No aplica)
- No se dispone de un conjunto sistemático de medición del rendimiento no económico de la organización, ni se miden resultados en función de los objetivos establecidos.

Con el cierre por el equipo evaluador del informe definitivo concluye la segunda fase del proceso de autoevaluación.

4.3. EL PLAN DE MEJORA: OPORTUNIDADES

4.3.1- PROPUESTAS DE MEJORA Y PRIORIZACIÓN.

Como resultado del proceso, y de la sistematización de las recomendaciones, aparecen reflejadas las siguientes dieciocho propuestas de mejora, que se estructuran en seis líneas de actuación, cada línea se identifica con el primer dígito del código de la propuesta:

1.- Orientación al ciudadano (6); 2.- mejora de procesos (3); 3.- medición (1); 4.- recursos humanos (6); 5.- Comunicación interna (1); y 6.- rendimiento (1).

101	Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de la opinión de los usuarios (encuestas / quejas sugerencias)
102	Establecer la sistemática de medición de la opinión de los usuarios (percepción / indicadores internos)
111	Elaborar una carta de servicios
112	Diseñar un plan de comunicación dirigido a la ciudadanía
121	Gestiones en Web: incorporación de nuevas tramitaciones y actualización periódica de la información
122	Establecer nuevos canales de relación con los usuarios (móvil / TDT / etc.)
201	Revisar, definir y aprobar los procesos estratégicos
202	Revisar, definir y aprobar los procesos operativos
203	Revisar, definir y aprobar los procesos de apoyo
321	Cuadro de mando integral. Indicadores.
401	Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de opinión de las personas (encuestas clima / quejas sugerencias)
402	Establecer la sistemática de medición de la opinión de las personas (percepción / indicadores internos)
411	Diseñar un sistema para la gestión del conocimiento colaborativa
421	Desarrollo de un programa formativo basado en competencias
422	Establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño
423	Definir las tareas asignadas a cada puesto y las competencias necesarias
501	Diseñar un plan de comunicación interna dirigido a las personas
601	Presupuesto y contabilidad desagregada para Tesorería

Una vez consensuadas las propuestas de mejora, y antes de acordar los criterios para establecer las prioridades entre las propuestas, analizamos:

.- Para cada propuesta los ejes a los que afecta y el número de veces que se repite la propuesta de mejora;

.- Para cada eje las propuestas que le afectan.

El resultado se refleja en el siguiente cuadro:

	eje 1	eje 2	eje 3	eje 4	eje 5	nº ejes	recomendaciones
101		101				1	4
102		102			102	2	5
111		111				1	1
112				112		1	1
121		121				1	2

122		122		122		2	3
201	201	201		201		3	7
202		202				1	6
203			203	203		2	6
321		321			321	2	4
401			401			1	2
402			402		402	2	3
411				411		1	1
421		421	421			2	4
422			422			1	1
423			423			1	1
501	501	501	501	501	501	5	5
601				601	601	2	2
por eje	2	10	7	7	5		58

Se reflexiona sobre el elevado número de propuestas (18) y se concluye que es preciso reducir el número de propuestas, esto es, debemos excluir alguna propuesta antes de decidir la priorización. Se concluye que sólo se priorizarán once propuestas, por lo que siete deberán ser excluidas. Siguiendo la metodología propia de una tormenta de ideas, llegamos a un consenso respecto de los criterios que debemos utilizar para excluir siete propuestas, y para priorizar las once restantes. Los criterios de exclusión se aplican en la misma reunión. Los criterios de priorización sólo se fijan.

Factores clave de exclusión:

Primero: Se excluirán aquellas propuestas que impliquen una participación muy intensa de alguna otra área municipal. Se argumenta que para su ejecución habría de realizarse una labor previa de comunicación, aceptación y consenso con el área implicada. Siguiendo este criterio se excluyen las propuestas números 421 y 422 (recursos humanos), y 601 (intervención).

Segundo: Se excluirán aquellas propuestas que, a priori, parecen especialmente complejas y laboriosas. Con este criterio excluimos las propuestas 203 y 411.

Tercero: Se excluirán aquellas propuestas que inciden en líneas de actuación que estando ya consolidadas (en el cuestionario recogen una aceptable puntuación) todavía no hemos medido los resultados, ni conocemos su importancia para los contribuyentes / usuarios. Entendemos que es preciso medir los resultados (cuadro de indicadores) y preguntar a los ciudadanos, para después evaluar la conveniencia de continuar. Con este criterio excluimos las propuestas 121 y 122.

Factores clave de priorización:

Para priorizar las propuestas se tendrán en cuenta tres criterios que se ponderan con igual intensidad:

Primero: Facilidad de implantación (10 puntos). Se trata de escoger acciones de mejora que resulten factibles o ejecutables. Siendo esta la primera autoevaluación es importante

conseguir ejecutar las acciones de mejora para dar consistencia a la herramienta de autoevaluación y demostrar su utilidad.

Segundo: Rentabilidad para los grupos de interés (10 puntos). Parece importante que la acción sea rentable, y por lo tanto atractiva, para todos los grupos de interés, desde los ciudadanos hasta el gobierno municipal, pasando por las personas de la organización, etc.

Tercero: Importancia de la propuesta en función de su contribución a la misión y visión de la organización (10 puntos). Aquí se valora la importancia de la propuesta para conseguir la misión y la visión de la organización.

Cada miembro del grupo dispondrá del tiempo que media hasta la siguiente reunión para valorar en solitario en función de estas tres variables. Dará su puntuación. Obtenida así la puntuación individual para cada propuesta, lo que supone un máximo de 30 puntos, ordenará las propuestas de mayor a menor puntuación. Una vez obtenido el ranking, de manera individual cada miembro del equipo otorgará once puntos a la propuesta con mayor puntuación, diez a la inmediatamente anterior y así sucesivamente, de manera que la propuesta con menor puntuación tendrá el valor uno. En la siguiente reunión se sumarán las priorizaciones individuales y se extraerá el ranking de las propuestas a implantar. Además se analizará el número de propuestas que será razonable incluir en el plan.

4.3.2- RESULTADOS.

En la novena reunión del 27 de octubre se suman las puntuaciones individuales y se determinan las propuestas a incluir en el plan. El resultado es el siguiente:

<i>acción</i>	<i>total</i>	<i>p.</i>
202 Revisar, definir y aprobar los procesos operativos	87	1
501 Diseñar un plan de comunicación interna dirigido a las personas	85	2
321 Cuadro de mando integral. Indicadores.	78	3
201 Revisar, definir y aprobar los procesos estratégicos	72	4
Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de la opinión de los usuarios		
101 (encuestas / quejas sugerencias)	71	5
Establecer la sistemática de medición de la opinión de los usuarios (percepción /		
102 indicadores internos)	62	6
111 Elaborar una carta de servicios	62	7
Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de opinión de las personas		
401 (encuestas clima / quejas sugerencias)	61	8
423 Definir las tareas asignadas a cada puesto y las competencias necesarias	54	9
Establecer la sistemática de medición de la opinión de las personas (percepción /		
402 indicadores internos)	49	10
112 Diseñar un plan de comunicación dirigido a la ciudadanía	45	11

Analizada la importancia y complejidad de las propuestas, el grado de avance de la organización, y el período de implantación, se acuerda que serán las ocho primeras y la décima las propuestas de mejora a incluir en el PLAN DE MEJORA. Se añade la propuesta número diez por su directa conexión con la octava. Por lo tanto SE INCLUIRÁN EN EL PLAN DE MEJORA NUEVE PROPUESTAS QUE DAN LUGAR A SIETE ACCIONES DE MEJORA. Se excluyen las propuestas con código 423 y 112. Aún cuando son nueve las propuestas, las acciones de mejora se reconducen a siete, ya que, se tratan conjuntamente “la recogida y tratamiento de la opinión de los usuarios” y su “medición”; y también conjuntamente “la recogida y tratamiento de la opinión de las personas” y su “medición”.

4.3.3.- LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

Las siete acciones de mejora se enmarcan en cinco líneas de actuación:

A.- ORIENTACIÓN AL USUARIO.

Buscar la participación activa de los ciudadanos a través de mecanismos sencillos, objetivos, inteligibles, y consensuados es el punto de partida para la mejora de la prestación de los servicios.

La clave para ofrecer un servicio de calidad se encuentra en el equilibrio entre las expectativas del servicio y las percepciones de los usuarios del mismo.

En este sentido nos planteamos dos acciones:

- a) Implantar sistemas de captación y medición de la opinión de los usuarios sobre el servicio, ya sea directamente realizando encuestas, ya sea indirectamente mediante la gestión de las quejas y sugerencias. Las sugerencias y quejas de los ciudadanos han de concebirse como una oportunidad de mejora para el servicio, facilitar su entrada es, en sí mismo, un aporte de calidad al servicio que se presta. Facilitar vías de acceso a los ciudadanos para realizar sugerencias y quejas es también un medio de fomentar su participación en los quehaceres públicos.
- b) Incorporar nuevos mecanismos para la difusión de la información a los usuarios y para la comunicación con los usuarios a fin de transmitir confianza. En esta línea de orientación al ciudadano está la elaboración de una carta de servicios. Para ello será preciso, con carácter previo, ejecutar las acciones de mejora uno (documentar los procesos operativos) para tener listo el catálogo de servicios, y tres (cuadro de indicadores) para saber a que se puede comprometer la organización. Sólo así estará la organización en disposición de comprometerse con los ciudadanos y usuarios a prestar el servicio con un determinado nivel de calidad: aquel que, previa medición, se puede cumplir. También resulta imprescindible realizar el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos y comunicar los resultados.

El objetivo de esta línea es acercar o igualar las necesidades y expectativas que los ciudadanos / usuarios de LA TESORERÍA sienten antes de recibir el servicio con la satisfacción por el servicio prestado.

- 1 Orientación al ciudadano
 - a implantar sistemas de captación y medición de la opinión de los usuarios sobre el servicio
 - Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de la opinión de los usuarios (encuestas / quejas y sugerencias)
 - 101
 - 102 Establecer la sistemática de medición de la opinión de los usuarios (percepción / indicadores internos)
 - b Incorporar nuevos mecanismos para la difusión de la información a los ciudadanos
 - 111 Elaborar una carta de servicios

B.- MEJORA DE PROCESOS

Frente a la visión funcional y orgánica de los enfoques tradicionales, LA TESORERÍA del Ayuntamiento de Santiago de Compostela debe adoptar una visión por procesos orientados a la prestación de servicios públicos. Así lo considera el propio modelo EFQM al afirmar que la excelencia de la gestión implica inexorablemente la gestión de las actividades en términos de procesos. De esta forma la organización excelente gestiona las actividades, encaminadas al desarrollo de su estrategia, en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante.

Dichos procesos de prestación de servicio al ciudadano deberán aportar cada vez más valor a éstos, que deberán ser contemplados como destinatarios y árbitros de la calidad. Pero también deberán aportar valor a otros grupos de interés, estando alineados con la misión, estrategia y objetivos de la organización local.

La filosófica inherente a la gestión por procesos en LA TESORERÍA, supone el paso de una visión administrativa, en la que el ciudadano tenía un papel de administrado, a una gestora y, por lo tanto, un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública municipal.

Para Ramió (1999) “el análisis de procesos implica una visión dinámica de cómo la organización añade valor en sus actividades y su estudio supone una mejora continua de cómo se hacen las cosas”.

En este sentido nos planteamos dos acciones:

- a) Revisar, definir, documentar y aprobar los procesos estratégicos. Son los que se recogen como tales en el mapa de procesos.
- b) Revisar, definir, documentar y aprobar los procesos operativos. Aquellos a través de los cuales la Tesorería cumple su función.

El objetivo de esta línea es que LA TESORERÍA gestione en términos de procesos para aportar mayor valor.

- 2 Mejora de procesos
 - a Definir e implantar un sistema de gestión por procesos
 - 201 Revisar, definir y aprobar los procesos estratégicos
 - 202 Revisar, definir y aprobar los procesos operativos

C.- MEDICIÓN DE RESULTADOS

Resulta imprescindible, para avanzar en el nuevo modelo de gestión pública, introducir la perspectiva de controlar o medir los resultados realizados como un componente básico de la mejora de los servicios.

Un cuadro de indicadores, o de mando, es un instrumento que recoge de manera sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el cumplimiento de objetivos de una organización, con la finalidad de ser empleada por el directivo en la toma de decisiones.

Un cuadro de mando es, pues, un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción; forma parte de un sistema de información y está soportado en los sistemas de gestión.

La propuesta de mejora va no sólo en el sentido de contar con aquellos indicadores de primer nivel propios del cuadro de mando. Lo que se trata es de determinar hasta tres niveles de información, de manera que la información de tercer nivel, o sea la de mayor detalle, permita presentar memorias del servicio, y realizar informes de gestión de manera sencilla y homogénea.

El objetivo de esta línea es que LA TESORERÍA obtenga, de manera periódica y sistematizada, información de gran interés para la mejora de la gestión de los servicios y disponga de datos estándar para los responsables. Con ello se avanzara en la cultura de la mejora continua. Con esta propuesta también se facilita el derecho al acceso a la información, se refuerza la transparencia y el sentido de responsabilidad. Todos ellos valores sobre los que se asienta la organización.

3 Medición

a Cuadro de mando integral

321 Cuadro de mando integral. Indicadores de cumplimiento de objetivos: operativos, de proceso, etc.

D.- RECURSOS HUMANOS.

Es incuestionable la importancia de las personas en el seno de las organizaciones. Cada vez más el factor humano, el conocimiento en la organización, supone un factor decisivo, determinante en los resultados de la organización; en su eficacia y en su eficiencia. Es la fuente principal del aumento de productividad.

Para que las personas actúen se requiere: a).- que tengan voluntad de actuar: es preciso que quieran actuar (se consigue a través del liderazgo); b).- que tengan conocimiento para actuar: es preciso que sepan qué hacer y cómo hacerlo (se consigue a través de política y estrategia, procesos, y personas); c) que tengan posibilidad de actuar: es preciso que tengan la posibilidad y los medios para actuar (se consigue a través de los recursos).

El análisis y detección periódica de las necesidades y expectativas del personal de la organización es clave para determinar las acciones en el desarrollo de la política de recursos humanos. En este sentido, y para mejorar la gestión se

quiere actuar a través de herramientas útiles como las encuestas de satisfacción, o la articulación de un sistema de quejas, sugerencias e iniciativas del personal. Se trata, en suma, de incrementar el compromiso de las personas escuchándolas. Este mecanismo favorecerá: la mejora de la gestión por procesos mediante la implicación del personal; el aumento de la satisfacción de todos los niveles de la organización; la mejora de la comunicación en la organización; y la pronta detección de necesidades específicas en las personas de la organización.

El objetivo de esta línea es que LA TESORERÍA mejore la calidad de los servicios prestados al usuario a través de la mejora de la satisfacción de las personas que componen la organización.

4 Recursos humanos

- a Incrementar el compromiso de las personas escuchándolas
 - 401 Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de la opinión de las personas (encuestas clima / quejas y sugerencias)
 - 402 Establecer la sistemática de medición de la opinión de las personas (percepción / indicadores internos)

E.- COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación interna es uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral. Es elemento clave de la motivación, ya que permite que el personal de una organización sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, generando un mayor compromiso de los empleados. Además numerosas experiencias demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos habrá menos posibilidades de que por parte de los empleados se produzcan malentendidos, o sentimientos de que no forman parte del equipo de la organización.

Debido a que las organizaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente dentro de la estructura organizativa.

A través del Plan de comunicación se dará a conocer a la organización los objetivos, los planes y programas, los procesos con sus objetivos e indicadores; las noticias relevantes, etc. Todo objetivo de comunicación en una organización requiere del desarrollo de una estrategia coordinada sobre todas las actividades a realizar.

El objetivo de esta línea es que en LA TESORERÍA exista comunicación, comunicación, comunicación.

5 Comunicación interna

- a Incorporar nuevos mecanismos para la difusión de la información a las personas
 - 501 Diseñar un plan de comunicación interna dirigido a las personas

4.4. PLAN DE MEJORA: DETALLE

Para cada acción concreta se detalla el objetivo de la acción, el desarrollo del plan para dicha acción, el equipo de trabajo, y los recursos a asignar.

4.4.1.- ACCIONES ORIENTADAS AL USUARIO.

ACCIÓN DE MEJORA: ESTABLECER LAS SISTEMÁTICA DE RECOGIDA, TRATAMIENTO Y MEDICIÓN DE LA OPINIÓN DE LOS USUARIOS (Códigos 101, y 102).	
EJE DEL MODELO EVAM	Eje 2, Eje 5
PROPIETARIO	Tesorero
PRIORIDAD EN EL RANKING	Cinco y Seis
FECHA DE COMIENZO Y DE FIN DE LA ACCIÓN	1 de Abril de 2009 a 31 de Octubre de 2009. Resultados en Enero de 2010.
A.- Objetivo de la acción	Tener una visión real de las necesidades y expectativas de los usuarios, así como de su grado de satisfacción con los servicios que presta LA TESORERÍA. Para ello se medirán las expectativas y percepciones, y se analizarán los indicadores internos. Se diseñará una metodología estable que permita realizar mediciones periódicas. Se tratará de disponer de datos segmentados atendiendo a las diferentes tipologías de usuarios. La finalidad última es hacer coincidir la calidad exigida por el ciudadano con la calidad percibida por el ciudadano.
B.- Desarrollo del Plan	Para la ejecución de esta acción de mejora cabe distinguir <u>seis actividades</u> agrupadas en <u>tres fases</u>. Se identifica cada actividad, las fechas de inicio y fin, el o los responsables, el producto o indicador del éxito de la actividad, y los recursos a asignar. Los recursos se cuantifican por la acción y no por cada actividad. Se estima necesario ejecutar previamente la fase uno de la acción “identificar, diseñar y documentar los procesos operativos”, a través de ella se identificarán con mayor claridad y precisión los servicios prestados. Por ello no se inicia hasta el día 1 de abril. También coadyuva a esta acción la acción “cuadro de mando integral, indicadores” que deberá recoger los relativos a la satisfacción de los usuarios con el servicio prestado. Fase 1.- redacción y aprobación de los procedimientos de medición y mejora:

	<u>Actividad 1:</u> Procedimiento de seguimiento de la satisfacción de usuarios. .- Inicio 1 de abril de 2009; Finalización 15 de abril de 2009. .- Responsable: Tesorero. .- Producto: Documento que describa el procedimiento para llevar a cabo la evaluación, seguimiento, y control de la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios prestados. Documento que recoja el informe anual de satisfacción de los usuarios. <u>Actividad 2.-</u> Procedimiento de gestión de quejas y sugerencias de los usuarios. .- Inicio 16 de abril de 2009; Finalización 30 de abril de 2009. .- Responsable: Tesorero. .- Producto: Documento que refleje la sistemática que se establece para llevar a cabo el tratamiento eficaz de las quejas, sugerencias y reclamaciones de los usuarios con respecto a los servicios prestados. Documento que recoja el informe anual de quejas, sugerencias y reclamaciones de los usuarios. <u>Actividad 3.-</u> Procedimiento de gestión de incidencias. .- Inicio 1 de mayo de 2009; Finalización 15 de mayo de 2009. .- Responsable: Tesorero. .- Producto: Documento que refleje las pautas a seguir cuando se detecte una actuación “no conforme”, ello con la finalidad de garantizar el adecuado control y tratamiento de los procedimientos o actividades según los requisitos previamente establecidos. Documento que recoja el informe anual, o estadística de actuaciones no conformes con los procedimientos o actividades previamente especificados. Fase 2.- Gestión de encuestas de satisfacción: <u>Actividad 4.-</u> Identificación de los atributos que conforman y definen la calidad del servicio, en función de la segmentación de los usuarios (ciudadano, empresa, gestor, administración), y elaboración del cuestionario o encuesta tanto de expectativas como de satisfacción. .- Inicio 1 de junio de 2009; Finalización 30 de junio de 2009. .- Responsable: Equipo para esta acción. .- Producto: Encuesta de expectativas y encuesta de satisfacción.
--	---

	<u>Actividad 5.-</u> Selección de la muestra y realización de las encuestas. .- Inicio 16 de septiembre de 2009; Finalización 15 de octubre de 2009. .- Responsable: Equipo para esta acción. .- Producto: Encuestas realizadas a la muestra seleccionada. El día 31 de octubre se dispondrá de un avance del resultado de las encuestas con la finalidad de proseguir la acción “elaborar una carta de servicios”. Fase 3.- Medición de resultados. <u>Actividad 6.-</u> Medición de satisfacción de usuarios a través del análisis de encuestas, quejas y sugerencias, e incidencias en la gestión, y presentación de resultados. .- Inicio 16 de enero de 2010; Finalización 31 de enero de 2010. .- Responsable: Equipo para esta acción. .- Producto: Informe de satisfacción de usuarios; Informe anual de análisis de quejas, sugerencias y reclamaciones; informe anual estadístico de “no conformidades”.
C.- Recursos	6.000 euros para el coste de ejecución de las encuestas por empresa especializada, e informe de resultados.
D.- Equipo de trabajo	Tesorero, 2 Jefes de sección, Jefa negociado atención al contribuyente, 2 Auxiliares

Los mecanismos de evaluación y revisión durante la fase de planificación y desarrollo se recogen conjuntamente en el apartado siguiente del Plan.

ACCIÓN DE MEJORA: ELABORAR UNA CARTA DE SERVICIOS (código 111)	
EJE DEL MODELO EVAM	Eje 2
PROPIETARIO	Tesorero
PRIORIDAD EN EL RANKING	Siete
FECHA DE COMIENZO Y DE FIN DE LA ACCIÓN	16 de Septiembre de 2009 a 30 de Enero de 2010.
A.- Objetivo de la acción	Redactar, aprobar y publicitar la carta de servicios de la Tesorería. Carta de servicios que dé a conocer los servicios que se prestan y establezca los compromisos de calidad que en la prestación de los mismos LA TESORERÍA adquiere con los ciudadanos y usuarios.

B.- Desarrollo del Plan	Para la ejecución de esta acción de mejora cabe distinguir <u>ocho actividades</u> agrupadas en <u>tres fases</u>. Se identifica cada actividad, las fechas de inicio y fin, el o los responsables, el producto o indicador del éxito de la actividad, y los recursos a asignar. Los recursos se cuantifican por la acción y no por cada actividad. Al estimar que será necesario ejecutar previamente otras acciones de mejora programadas, esta acción será ejecutada cuando finalicen las acciones que la condicionan. Fase 1.- diagnóstico y recogida de datos: <u>Actividad 1.-</u> Análisis de madurez organizativa. (Finalizada con la realización del EVAM) <u>Actividad 2.-</u> Creación del equipo de trabajo. (Finalizada, coincide con el equipo EVAM). <u>Actividad 3.-</u> Descripción de servicios y procesos. Esta fase se ejecuta al realizar la acción “identificar, diseñar y documentar los procesos operativos”. (Código 202). (Finalización prevista 30 de junio de 2009). <u>Actividad 4.-</u> Análisis de la voz del ciudadano. Esta fase se ejecuta al realizar la acción: “establecer la sistemática de recogida, tratamiento y medición de la opinión de los usuarios” (código 101) y (código 102). (El día 31 de octubre de 2009 se dispondrá de un avance del resultado de las encuestas lo que permitirá proseguir esta acción de mejora). Fase 2.- Evaluación interna: <u>Actividad 5.-</u> Establecimiento de los estándares de cumplimiento de procesos. Se prevé que con carácter previo esté realizada la acción “cuadro de mando e indicadores”, código 321), que tiene como fecha de finalización prevista el 31 de julio de 2009, lo que facilitará la ejecución de esta actividad. .- Inicio 1 de noviembre de 2009; Finalización 15 de noviembre de 2009. .- Responsable: Equipo EVAM. .- Producto: Estándar de cumplimiento de cada procedimiento operativo; estándar de cumplimiento de satisfacción de usuarios. <u>Actividad 6.-</u> Evaluación del nivel actual del servicio: .- Inicio 16 de noviembre de 2009; Finalización 30 de noviembre de 2009. .- Responsable: Equipo EVAM.
---------------------------------------	--

	.- Producto: Relación de indicadores de gestión de procedimientos, y de satisfacción de usuarios en los que se cumple el estándar previamente establecido. Fase 3.- Redacción y publicación de la carta: <u>Actividad 7.-</u> Redacción de la carta: .- Inicio 1 de diciembre de 2009; Finalización 15 de diciembre de 2009. .- Responsable: Equipo EVAM. .- Producto: El documento impreso de la carta. <u>Actividad 8.-</u> Aprobación, publicación, y difusión interna y externa de la Carta. .- Inicio 1 de enero de 2010; Finalización 30 de enero de 2010. .- Responsable: Tesorero. La aprobación se realizará por el órgano de gobierno del Ayuntamiento. .- Producto: Publicación de la carta en la Web y a través de medios de comunicación. Edición e impresión de 500 ejemplares. Difusión interna a través de: entrega de ejemplar de la carta a cada trabajador; carta del concejal al personal, reuniones internas para comunicar el resultado del proyecto. Difusión al resto del Ayuntamiento mediante reuniones.
C.- Recursos	6.000 euros para apoyo externo en la ejecución de la acción. (contratación de consultora) 12.000 euros para el coste de publicidad de la carta. Cuñas publicitarias en prensa, radio y televisión local. Edición de dípticos.
D.- Equipo de trabajo	Equipo EVAM.

Los mecanismos de evaluación y revisión durante la fase de planificación y desarrollo se recogen conjuntamente en el apartado siguiente del Plan.

4.4.2.- ACCIONES ORIENTADAS A LA MEJORA DE PROCESOS.

ACCIÓN DE MEJORA: REVISAR, DEFINIR Y APROBAR LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS (Código 201).

EJE DEL MODELO EVAM

Eje 1, Eje 2, y Eje 4.

PROPIETARIO

Tesorero

PRIORIDAD EN EL RANKING

Cuatro

FECHA DE COMIENZO Y DE FIN DE LA ACCIÓN 16 de Enero de 2009 a 15 de Abril de 2009	
A.- Objetivo de la acción	Disponer de los documentos en los que se contengan los procesos estratégicos recogidos en el mapa de procesos de LA TESORERÍA. Estos documentos serán el soporte o medio para conseguir el despliegue de los objetivos estratégicos (ya definidos) en objetivos operativos, y para que estos se traduzcan en planes, tareas y procesos operativos que aseguren la consecución de los resultados; y sobre todo, para que una vez medidos los resultados (cuadro de mando) se actúe revisando la estrategia.
B.- Desarrollo del Plan	Para la ejecución de esta acción de mejora cabe distinguir <u>seis actividades</u> distinguidas en <u>dos fases</u>. Se identifica cada actividad, las fechas de inicio y fin, el o los responsables, el producto o indicador del éxito de la actividad, y los recursos a asignar. Los recursos se cuantifican por la acción y no por cada actividad. Para conseguir la finalidad última de esta acción, será preciso ejecutar también la acción “cuadro de mando integral, indicadores” donde se plasmarán los resultados para, previo análisis, revisar y actualizar la estrategia. Fase 1.- redacción de los procedimientos que soporten los procesos estratégicos: <u>Actividad 1:</u> Procedimiento de planificación y seguimiento de objetivos operativos. .- Inicio 16 de enero de 2009; Finalización 31 de enero de 2009. .- Responsable: Tesorero. .- Producto: Documento que describa el procedimiento para llevar a cabo la presentación, aprobación y seguimiento de los objetivos operativos de mejora de la gestión. <u>Actividad 2.-</u> Procedimiento de revisión de la gestión por la dirección. .- Inicio 1 de febrero de 2009; Finalización 15 de febrero de 2009. .- Responsable: Tesorero. .- Producto: Documento que describa las pautas a seguir para efectuar la revisión de los resultados del sistema de gestión. Permitirán contrastar el funcionamiento del sistema, evaluar su eficacia y comprobar el cumplimiento de la política de gestión de la calidad y de los objetivos y compromisos

	establecidos en la organización. Así mismo se obtendrá otro documento que recoja el informe anual de revisión de la gestión por la dirección. <u>Actividad 3.-</u> Procedimiento de elaboración, tramitación y aprobación de las ordenanzas fiscales o reguladoras de ingresos públicos. .- Inicio 16 de febrero de 2009; Finalización 28 de febrero de 2009. .- Responsable: Vicetesorero. .- Producto: Documento que refleje el proceso de preparación, elaboración, tramitación, aprobación y publicación de las ordenanzas reguladoras de los ingresos municipales. <u>Actividad 4.-</u> Procedimiento de aprobación y firma de convenios de colaboración. .- Inicio 1 de marzo de 2009; Finalización 15 de marzo de 2009. .- Responsable: Vicetesorero. .- Producto: Documento que refleje el proceso de preparación, elaboración, tramitación, aprobación y publicación de los convenios de colaboración. Fase 2.- Aprobación, publicación interna, y difusión interna de los procedimientos. <u>Actividad 5.-</u> Aprobación y publicación interna: .- Inicio 16 de marzo de 2009; Finalización 31 de marzo de 2009. .- Responsable: Tesorero. La aprobación se realizará por el órgano de gobierno del Ayuntamiento. .- Producto: La resolución de aprobación de los documentos impresos de los procedimientos; y su publicación en la intranet de la organización. <u>Actividad 6.-</u> Difusión interna de los procedimientos. .- Inicio 1 de abril de 2009; Finalización 15 de abril de 2009. .- Responsable: Tesorero. .- Producto: Difusión interna a través de: entrega de ejemplar de los procedimientos a los responsables; reuniones internas por unidades para comunicar el resultado del proyecto.
C.- Recursos	Se hará sin ayuda externa. No se prevén costes asociados a la difusión.
D.- Equipo de trabajo	Tesorero y Vicetesorero.

Los mecanismos de evaluación y revisión durante la fase de planificación y desarrollo se recogen conjuntamente en el apartado siguiente del Plan.

ACCIÓN DE MEJORA: REVISAR, DEFINIR Y APROBAR LOS PROCESOS OPERATIVOS (Código 202).

EJE DEL MODELO EVAM PROPIETARIO PRIORIDAD EN EL RANKING FECHA DE COMIENZO Y DE FIN DE LA ACCIÓN	Eje 2 Vicetesorero Uno 1 de Enero de 2009 a 30 de Junio de 2009
A.- Objetivo de la acción	Que LA TESORERÍA disponga de los documentos en los que se contengan los procesos operativos, aquellos orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, aportándole valor e incidiendo directamente en su satisfacción. Estos documentos denominados procedimientos incluirán: nombre del procedimiento; alcance; responsable; entradas del proceso y quien las genera; actividades que se llevan a cabo con las entradas del proceso; recursos humanos que realizan esas actividades; recursos técnicos (materiales, tecnológicos, empresas proveedoras, etc.) que se necesitan para realizar las actividades; salidas del proceso; receptor de las salidas; documentos asociados del proceso; otros departamento implicados; grupos de interés asociados (internos y externos); objetivo asociado al proceso; indicador para medir la eficacia del proceso; diagrama de flujo.

B.- Desarrollo del Plan	Para la ejecución de esta acción de mejora cabe distinguir <u>cinco actividades</u> agrupadas en <u>dos fases</u>. Se identifica cada actividad, las fechas de inicio y fin, el o los responsables, el producto o indicador del éxito de la actividad y los recursos a asignar. Los recursos se cuantifican por la acción y no por cada actividad. Para conseguir la finalidad última de esta acción, será preciso ejecutar también la acción “cuadro de mando integral, indicadores” que reflejará los indicadores destinados a medir la eficacia de cada procedimiento. Fase 1.- redacción de los procedimientos que soporten los procesos operativos: <u>Actividad 1:</u> Redacción del borrador de los procedimientos que soporten los procesos operativos. .- Inicio 1 de enero de 2009; Finalización 31 de marzo de 2009. .- Responsables: El responsable de cada unidad será el responsable de la redacción del borrador de cada uno de los procedimientos que documenten procesos que se inicien y finalicen en su unidad. Para los procedimientos que documenten procesos que abarquen más de una unidad el responsable es el vicetesorero. .- Producto: Documentos en fase borrador que describan los procesos operativos. Los procedimientos a elaborar son: 7 para la unidad de gestión catastral; 10 para la unidad de gestión tributaria; 11 para la unidad de inspección; 9 para la unidad de recaudación; 6 para la unidad de tesorería central; 12 que abarcan más de una unidad. <u>Actividad 2.-</u> Puesta en conocimiento, e inclusión de aportaciones de los miembros de cada unidad; o de los miembros de las distintas unidades cuando afectan a más de una unidad. .- Inicio 1 de abril de 2009; Finalización 30 de abril de 2009. .- Responsables: Serán los indicados para la actividad uno. .- Producto: Documentos refundidos con aportaciones de la unidad o unidades. El número de procedimientos es el señalado en la actividad uno. <u>Actividad 3.-</u> Revisión por la dirección y redacción final de los procedimientos. .- Inicio 1 de mayo de 2009; Finalización 31 de mayo de 2009. .- Responsable: Vicetesorero.
---------------------------------------	--

	.- Producto: 57 documentos definitivos que describen los procesos operativos. Fase 2.- Aprobación, publicación interna, y difusión interna de los procedimientos: <u>Actividad 4.- Aprobación y publicación interna:</u> .- Inicio 1 de junio de 2009; Finalización 15 de junio de 2009. .- Responsable: Tesorero. La aprobación se realizará por el órgano de gobierno del Ayuntamiento. .- Producto: La resolución de aprobación de los documentos impresos de los 57 procedimientos; y su publicación en la intranet de la organización. <u>Actividad 5.- Difusión interna de los procedimientos.</u> .- Inicio 16 de junio de 2009; Finalización 30 de junio de 2009. .- Responsable: Tesorero. .- Producto: Difusión interna a través de: entrega de ejemplar al responsable y a cada una de las personas de la unidad de los procedimientos que afectan a dicha unidad; 2 jornadas de difusión de todos los procedimientos a todas las personas de la organización; reuniones internas por unidades para despejar cualquier duda y garantizar el conocimiento de los procedimientos. Difusión de un resumen con las cuestiones que les afectan a los proveedores (miembros de otras áreas municipales).
C.- Recursos	12.000 euros para apoyo externo en la elaboración de los procedimientos. (contratación de consultora)
D.- Equipo de trabajo	Tesorero, Vicetesorero y responsables de unidades.

Los mecanismos de evaluación y revisión durante la fase de planificación y desarrollo se recogen conjuntamente en el apartado siguiente del Plan.

4.4.3.- ACCIONES ORIENTADAS A LA MEDICIÓN DE RESULTADOS.

ACCIÓN DE MEJORA: ELABORAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON INDICADORES (Código 321).

EJE DEL MODELO EVAM
PROPIETARIO

Eje 2, y Eje 5.
Tesorero

PRIORIDAD EN EL RANKING Tres FECHA DE COMIENZO Y DE FIN DE LA ACCIÓN 16 de Junio de 2009 a 15 de septiembre de 2009. Resultados en enero 2010	
A.- Objetivo de la acción	Establecer, comunicar y desplegar un cuadro de indicadores que proporcionen a LA TESORERÍA información sobre los resultados obtenidos relativos a: los objetivos programados; los compromisos adquiridos con los usuarios; la satisfacción de los usuarios; los procesos desarrollados; al rendimiento económico – financiero; y a la gestión de la organización en general. No se incluirán indicadores respecto a la satisfacción y desarrollo de las personas, por ser competencia de otra área municipal. Se utilizará esta acción para establecer, simultáneamente, aquellos indicadores vinculados a la gestión que permitan elaborar una memoria anual de la organización.
B.- Desarrollo del Plan	Para la ejecución de esta acción de mejora cabe distinguir <u>cinco actividades</u>. Se identifica cada actividad, las fechas de inicio y fin, el o los responsables, el producto o indicador del éxito de la actividad, y los recursos a asignar. Los recursos se cuantifican por la acción y no por cada actividad. Para iniciar la actividad número dos de esta acción es preciso que previamente se hayan ejecutado las siguientes acciones de mejora y hasta la actividad que se indica: .- Acción de mejora “revisar, definir, y aprobar los procesos estratégicos”. Deberá estar finalizada en su totalidad. Esta actuación se prevé que esté finalizada el 15 de abril. .- Acción de mejora “revisar, definir, y aprobar los procesos operativos”. Deberá estar ejecutada, al menos, hasta la actividad número tres de manera que se disponga de los procedimientos redactados. Esta actuación se prevé que esté finalizada el 31 de mayo. .- Acción de mejora “establecer la sistemática de recogida, tratamiento y medición de la opinión de los usuarios”, al menos hasta la actividad número cuatro de manera que se disponga de la identificación de los atributos que conforman y definen la calidad del servicio en función de la segmentación de los usuarios. Esta actuación se prevé que esté finalizada el 30 de junio. <u>Actividad 1.-</u> Identificación de los aspectos sobre los que se

	construirá el cuadro de mando con indicadores. .- Inicio 16 de junio de 2009; Finalización 30 de junio de 2009. .- Responsable: Tesorero. .- Producto: Documento que refleje las perspectivas a incluir en el cuadro de mando (objetivos, financiera, usuarios, procesos, etc.) y estratificación de indicadores (de asistencia al contribuyente, de tramitaciones electrónicas, de tramitación de procedimientos, de gestión de ingresos, etc.) <u>Actividad 2.-</u> Establecimiento y aprobación del cuadro de mando con indicadores. .- Inicio 1 de julio de 2009; Finalización 31 de julio de 2009. .- Responsable: Equipo de acción. La aprobación se realizará por el órgano de gobierno del Ayuntamiento. .- Producto: Cuadro de indicadores <u>Actividad 3.-</u> Comunicación del cuadro de mando. .- Inicio 1 de septiembre de 2009; Finalización 15 de septiembre de 2009. .- Responsable: Tesorero. .- Producto: Se comunicarán los indicadores a las personas de la organización de manera diferenciada. Los responsables que ya los conocen al participar en su elaboración los trasladarán a través de reuniones específicas al personal de su unidad. Los indicadores macro o de primer nivel se darán a conocer a toda la organización a través de su divulgación en la intranet. <u>Actividad 4.-</u> Despliegue del cuadro de mando. .- Inicio 1 de enero de 2010; Finalización 31 de enero de 2010. .- Responsable: Equipo de acción. .- Producto: Presentación de los resultados del ejercicio 2009 a nivel de cuadro de mando y a nivel de memoria de gestión.
C.- Recursos	6.000 euros para apoyo externo en la elaboración de los indicadores. (contratación de consultora)
D.- Equipo de trabajo	Tesorero, Vicetesorero, Jefes de sección

Los mecanismos de evaluación y revisión durante la fase de planificación y desarrollo se recogen conjuntamente en el apartado siguiente del Plan.

4.4.4.- ACCIONES ORIENTADAS A LAS PERSONAS.

La ejecución de las acciones de mejora: Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de la opinión de las personas (encuestas de clima / quejas y sugerencias) (código 401); y Establecer la sistemática de medición de la opinión de las personas (percepción / indicadores internos) (código 102); se realizará conjuntamente.

ACCIÓN DE MEJORA: ESTABLECER LA SISTEMÁTICA DE RECOGIDA, TRATAMIENTO Y MEDICIÓN DE LA OPINIÓN DE LAS PERSONAS (Códigos 401 y 402).

EJE DEL MODELO EVAM PROPIETARIO PRIORIDAD EN EL RANKING FECHA DE COMIENZO Y DE FIN DE LA ACCIÓN	Eje 3. Vicetesorero Ocho 1 de Abril de 2009 a 31 de Octubre de 2009. Resultados en enero de 2010
A.- Objetivo de la acción	Tener una visión real de las necesidades y expectativas de las personas, así como de su grado de satisfacción con LA TESORERÍA. Para ello se medirán sus percepciones y se analizarán los indicadores internos. Se diseñará una metodología estable que permita realizar mediciones periódicas.
B.- Desarrollo del Plan	Para la ejecución de esta acción de mejora cabe distinguir <u>cinco actividades</u> agrupadas en <u>tres fases</u>. Se identifica cada actividad, las fechas de inicio y fin, el o los responsables, el producto o indicador del éxito de la actividad, y los recursos a asignar. Los recursos se cuantifican por la acción y no por cada actividad. Fase 1.- redacción y aprobación del procedimiento de medición de la satisfacción de las personas: <u>Actividad 1:</u> Procedimiento de seguimiento de la satisfacción de las personas. .- Inicio 1 de abril de 2009; Finalización 30 de abril de 2009. .- Responsable: Vicetesorero. .- Producto: Documento que describa el procedimiento para llevar a cabo la evaluación, seguimiento, y control de la satisfacción de las personas. Documento que recoja el informe anual de satisfacción de las personas <u>Actividad 2.-</u> Procedimiento de seguimiento de quejas y sugerencias de las personas. .- Inicio 1 de mayo de 2009; Finalización 31 de mayo de 2009. .- Responsable: Vicetesorero. .- Producto: Documento que refleje la sistemática que se

	establece para llevar a cabo el tratamiento eficaz de las quejas y sugerencias de las personas. Documento que recoja el informe anual de quejas y sugerencias de las personas. Fase 2.- Gestión de la encuesta de clima laboral: <u>Actividad 3.-</u> Identificación de los aspectos o indicadores fundamentales para determinar el desarrollo y satisfacción de las personas de la organización, y elaboración del cuestionario o encuesta. .- Inicio, 1 de junio de 2009; Finalización 30 de junio de 2009. .- Responsable: Equipo para esta acción. .- Producto: Encuesta de “clima” laboral. <u>Actividad 4.-</u> Realización de las encuestas. .- Inicio 1 de octubre de 2009; Finalización 31 de octubre de 2009. .- Responsable: Equipo para esta acción. .- Producto: Encuestas realizadas. Fase 3.- Medición de resultados: <u>Actividad 5.-</u> Medición de la satisfacción de las personas a través del análisis de la encuesta, y de las quejas y sugerencias. Presentación de resultados. .- Inicio 1 de enero de 2010; Finalización 31 de enero de 2010. .- Responsable: Equipo para esta acción. .- Producto: Informe de satisfacción de las personas, e informe anual de quejas y sugerencias de las personas.
C.- Recursos	3.000 euros para el coste de ejecución de la encuesta por empresa especializada.
D.- Equipo de trabajo	Vicetesorero, 2 Jefes de sección, 1 Jefa de negociado, 2 Auxiliares.

Los mecanismos de evaluación y revisión durante la fase de planificación y desarrollo se recogen conjuntamente en el apartado siguiente del Plan.

4.4.5.- ACCIONES ORIENTADAS A LA COMUNICACIÓN INTERNA.

ACCIÓN DE MEJORA: DISEÑAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDO A LAS PERSONAS (Código 501). EJE DEL MODELO EVAM Eje 1, Eje 2, Eje 3, Eje 4 y Eje 5 PROPIETARIO Jefa negociado de Tesorería central PRIORIDAD EN EL RANKING Dos FECHA DE COMIENZO Y DE FIN DE LA ACCIÓN 1 de Mayo de 2009 a 22 de diciembre de 2009	
A.- Objetivo de la acción	Disponer de un plan de comunicación interna de LA TESORERÍA, esto es, disponer de un instrumento de planificación de las acciones de información y comunicación interna previstas para un determinado período de tiempo.
B.- Desarrollo del Plan	Para la ejecución de esta acción de mejora cabe distinguir siete actividades distinguidas en tres fases. Se identifica cada actividad, las fechas de inicio y fin, el o los responsables, el producto o indicador del éxito de la actividad, y los recursos a asignar. Los recursos se cuantifican por la acción y no por cada actividad. Fase 1.- Análisis o diagnóstico de la situación de comunicación en la organización: <u>Actividad 1:</u> Detección de los flujos de comunicación actualmente existentes, de sus puntos débiles, y de los problemas existentes. .- Inicio 1 de mayo de 2009; Finalización 30 de junio de 2009. .- Responsables: Equipo para esta acción. .- Producto: Documento que recoja los mecanismos de comunicación interna existente en la organización ya sean formales o informales, y su utilización. <u>Actividad 2.-</u> Conocer las necesidades y expectativas, las percepciones de los profesionales de la organización en cuanto a la comunicación interna. .- Inicio 1 de julio de 2009; Finalización 30 de julio de 2009. .- Responsables: Equipo para esta acción. .- Producto: El resultado de una encuesta que mida la opinión de las personas sobre la comunicación interna. <u>Actividad 3.-</u> Visión del estado futuro deseable para la organización. .- Inicio 16 de septiembre de 2009; Finalización 30 de septiembre de 2009. .- Responsable: Equipo para esta acción. .- Producto: Documento que refleje los objetivos ideales en

B.- Desarrollo del Plan	materia de comunicación interna de la organización. Fase 2.- Diseño del Plan: <u>Actividad 4.-</u> Definición de objetivos y fines concretos que se quieren lograr con el Plan: .- Inicio 1 de octubre de 2009; Finalización 15 de octubre de 2009. .- Responsable: Equipo para esta acción. .- Producto: Documento que describa los objetivos para un período anual. <u>Actividad 5.-</u> Selección de los mecanismos de comunicación y los destinatarios en función de los objetivos. .- Inicio 16 de octubre de 2009; Finalización 31 de octubre de 2009. .- Responsable: Equipo para esta acción. .- Producto: Documento que relacione los objetivos con los mecanismos y los destinatarios. <u>Actividad 6.-</u> Plan de comunicación y aprobación. .- Inicio 1 de noviembre de 2009; Finalización 30 de noviembre de 2009. .- Responsable: Equipo para esta acción. Será aprobado por el Concejäl delegado. .- Producto: Documento en el que conste el Plan de Comunicación y que recogerá: a).- actividades concretas a llevar a cabo; b).- objetivo a alcanzar con cada acción; c).- emisor/ es; d).- receptor/ es; e).- mensaje a difundir; f).- canales a utilizar; g).- frecuencia de cada una de las acciones de comunicación. Fase 3.- Difusión interna del Plan, comunicación y sensibilización: <u>Actividad 7.-</u> Difusión interna del Plan. .- Inicio 1 de diciembre de 2009; Finalización 22 de diciembre de 2009. .- Responsable: Equipo para esta acción. .- Producto: Difusión interna a la organización a través de: entrega de ejemplar a los responsables y a cada una de las personas de la organización; reuniones internas por unidades para despejar cualquier duda y garantizar el conocimiento del Plan.
C.- Recursos	Se hará con recursos humanos propios.

IMPLANTACIÓN EVAM

D.- Equipo de trabajo	Jefa negociado tesorería, 1 Jefe de sección, 3 Jefas de negociado, 2 Auxiliares de atención al contribuyente.
------------------------------	---

Los mecanismos de evaluación y revisión durante la fase de planificación y desarrollo se recogen conjuntamente en el apartado siguiente del Plan.

Para clarificar y hacer más gráfico el proceso de implantación del Plan de Mejora recogemos el cronograma de implantación en la siguiente presentación:

Códigos	101,102	111	201	202	321	401,402	501
		1,2					
ene-15				1			
ene-31			1	1			
feb-15			2	1			
feb-28			3	1			
mar-15			4	1			
mar-31			5	1			
abr-15	1		6	2		1	
abr-30	2			2		1	
may-15	3			3		2	1
may-31				3		2	1
jun-15	4			4		3	1
jun-30	4	3		5	1	3	1
jul-15					2		2
jul-31					2		2
sep-15					3		
sep-30	5						3
oct-15	5					4	4
oct-31		4				4	5
nov-15		5					6
nov-30		6					6
dic-15		7					7
dic-22							7
ene-15		8			4	5	
ene-31	6	8		5	4	5	

4.5.- PLAN DE MEJORA: SEGUIMIENTO Y CONOCIMIENTO.

4.5.1.- SEGUIMIENTO Y CONTROL.

El objetivo final del Plan de mejora es avanzar en un nuevo modelo de gestión pública. En el Plan no se recogen indicadores de resultado. Con la ejecución de la acción “cuadro de mando, indicadores” dispondremos de todos aquellos indicadores que resultan necesarios para evaluar a la organización sistemáticamente. Con la periodicidad que se establezca los indicadores nos mostrarán cuales son los resultados obtenidos y cuales son las tendencias, con esta información se actuará en consecuencia. **Se trata de implantar la lógica de la mejora continua**, el círculo de Deming.

Se prevé en este apartado el sistema de seguimiento del grado de implantación del Plan. Se trata de seguir el cumplimiento de las acciones de acuerdo con el cronograma establecido. Se establece un doble tipo de seguimiento o control: el control por acción y el control del Plan.

A/- Evaluación del estado real de ejecución de cada acción de mejora.

El sistema de seguimiento para cada acción, y aun para cada actividad, que se propone es muy sencillo. La acción de mejora se descompone en actividades, para cada actividad se establece un período más bien corto de ejecución, y se exige un resultado concreto que pone fin a la actividad. Este diseño hace que el seguimiento sea muy dinámico. Cuando finaliza el período previsto de ejecución de cada actividad se verificará que se ha obtenido el resultado programado. La constatación de este resultado permitirá continuar con la siguiente actividad programada para dicha acción de mejora.

Corresponde al responsable de cada acción verificar que las actividades se ejecutan según el calendario previsto. Si no fuese así, el responsable deberá proponer las medidas oportunas. Cabe distinguir dos supuestos:

1.- La actividad, y por lo tanto la acción, no se desarrolla según lo planificado pero no afecta a otras acciones de mejora: El responsable deberá reprogramar y redefinir el cronograma de actuación, tratando de que la acción se cumpla en el periodo previsto y, en todo caso, dentro del período de ejecución del Plan. Con dicha finalidad adoptará las medidas oportunas.

2.- La actividad, y por lo tanto la acción, no se desarrolla según lo planificado y además afecta a otras acciones de mejora: El responsable deberá proponer las medidas correctoras que permitan que la acción se cumpla según el programa establecido. Se tratará con la medida correctora de facilitar que los equipos responsables de las acciones asociadas puedan cumplir sus acciones en el período previsto. La acción correctora podrá consistir, con carácter excepcional, en la realización de tareas fuera de la jornada habitual de trabajo. Para ello se prevé una cuantía global de 15.000 euros.

B/- Evaluación del estado real de ejecución del Plan de mejora.

Con carácter mensual se reunirán los responsables de todas las acciones programadas para hacer el seguimiento del cumplimiento global del Plan. Cada responsable presentará la situación del estado de ejecución de la acción de mejora de la que

responde. Para este efecto se diseña la ficha de seguimiento que se recoge. El apartado estado actual se diseña a modo de semáforo. Se pretende:

.- Que el semáforo no aparezca nunca en rojo, cuando se trate de actividades vinculadas con otras acciones de mejora, para ello se adoptarán las medidas correctoras que procedan.

.- Que el número de semáforos en rojo sea mínimo, cuando se trate de actividades no vinculadas con otras acciones de mejora, en este caso a través de la reprogramación se permitirá ejecutar la acción en plazo.

Para el seguimiento y control se utilizará la siguiente ficha:

FICHA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

A ACCIÓN DE MEJORA

1. Descripción:			
2. Código	3. Prioridad		
4. Fecha de inicio	Fecha de fin		
5. Propietario			
6. Estado	Rojo	Ámbar	Verde

Rojo: El desarrollo no avanza según lo planificado

Ámbar: En marcha y se desarrolla según lo planificado

Verde: Concluido desarrollo

B ACTIVIDADES

Número	1	2	3	4	5	6	7	8
Denominación:								
Fecha de inicio:	Fecha de fin:		Estado					

C ACTIVIDAD ESTADO ROJO (El desarrollo no avanza según lo planificado)

1. Afecta a otras acciones
Medidas correctoras:
2. No afecta a otras acciones
Propuesta de reprogramación

4.5.2.- CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE MEJORA.

El objetivo que se persigue con la comunicación es el conocimiento y participación de todas las personas y grupos de interés en el Plan de Mejora.

En la planificación de cada acción de mejora se recoge como actividad final la comunicación y difusión del resultado obtenido. En función del tipo de acción ejecutada se prevén dos ámbitos de comunicación y dos tipos de comunicación o difusión.

1.- Tipos de comunicación o difusión:

Global: Persigue no sólo el conocimiento, sino la creación de un clima favorable al proceso de mejora tanto de los colectivos involucrados como de la sociedad en general.

Específica: Pretende la comunicación de cada avance (finalización de la acción de mejora) a los colectivos involucrados. La finalidad no es difundir, sino más bien el conocimiento del avance y por ello el conocimiento de la nueva gestión de LA TESORERÍA.

2.- Ámbitos de comunicación:

Comunicación interna: Dirigida a la organización. Se concretan para cada acción de mejora las actuaciones de comunicación interna. Los mecanismos utilizados van desde la impresión de los documentos finales y su entrega al personal, hasta las reuniones internas o las jornadas de presentación, pasando por la publicación a través de la intranet.

Comunicación externa: Dirigida a la sociedad en general. Se concretan para cada acción de mejora las actuaciones de comunicación externa. Para las acciones que prevén este tipo de comunicación se articulan mecanismos como la publicación en la Web municipal, o la difusión a través de los medios de comunicación social. En determinadas acciones se prevé la aprobación por el órgano de gobierno municipal lo que conlleva un efecto publicitario o de comunicación extensa.

La importancia del conocimiento general del Plan ha estado presente desde el primer momento. Dos de las acciones previstas constituyen, en sí mismas, auténticos planes de comunicación, lo que ha sido tenido en cuenta al optar por su inclusión en el presente Plan de Mejora. Una de ellas supone un auténtico plan de comunicación externa, nos referimos a la **Carta de Servicios**. La otra supone, también, un poderoso elemento de comunicación interna, como de su propia denominación cabe colegir, nos referimos al **Plan de Comunicación Interna**.

5.- BIBLIOGRAFÍA.

.- AEVAL (2006): GUÍA DE EVALUACIÓN MODELO EVAM. Incluye: Guía propiamente dicha; Cuestionario de evaluación; Documento marco de actuación; y los Manuales de actuación.

.- MATERIAL DIDACTICO DEL VII CURSO DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL (INAP). Especialmente el material del módulo EVALUACIÓN Y CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

.- MATERIAL DIDACTICO DEL CURSO EVAM (Ayuntamiento de Santiago de Compostela).

.- MAP (2005): GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL. Guía 4: Elaboración de una carta de servicios.

.- MAP (2005): GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL. Guía 6: La gestión por procesos en la Administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía.

.- MAP (2005): GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL. Guía 7: Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la Administración local.

.- MAP (2005): GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL. Guía 9: Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las Administraciones locales. Indicadores de actividad y cuadro de mando.

.- PARRADO DÍEZ, SALVADOR (2007): GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

6.- ANEXO.

CUESTIONARIO EVAM.

EVAM CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. La organización ha identificado quiénes son los directivos/responsables de la misma y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad <u>Evidencias:</u> Relación de puestos de trabajo	La organización ha identificado quiénes son los directivos/responsables de la misma a través de la RPT (relación de puestos de trabajo) y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad. Tesorero (Carlos), Vicetesorero (Juan) y Jefes de sección (Luis, María José, Puerto y Martín)	

QUÉ/POR QUÉ

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se han definido los procesos
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA		ALGUNAS EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
									X	

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Los directivos/ responsables establecen objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la Misión y la Visión de la organización Evidencias: Documento que recoge la misión, visión y valores Documento que recoge las líneas estratégicas y las clarifica Resumen de objetivos estratégicos Documento de algún objetivo operativo (incremento porcentual anual de recaudación voluntaria de recibos)	Están definidas la Misión, Visión y Valores Están establecidos los objetivos estratégicos Se ha establecido algún objetivo operativo en alguna área (Ej.: En recaudación incrementar 1 punto porcentual el porcentaje de recaudación de recibos en voluntaria; En atención al contribuyente disminuir 2 minutos el tiempo de espera en la atención presencial; En establecer convenios con otras administraciones: firmar 2 convenios nuevos y revisar uno preexistente, etc.).	No hay establecido un sistema claro y definido para la fijación de los objetivos operativos que señale, además, como participan los responsables

QUÉ/ POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se han definido los procesos
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

CÓMO/DÓNDE:

VERIFICAR SI:

- Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.
- La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA		ALGUNAS EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
						X				

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Diseñar y aprobar un proceso para la presentación, aprobación y seguimiento de los objetivos operativos (anuales) de mejora de la gestión de la Tesorería. Los documentos asociados al proceso permitirán desglosar los objetivos en metas, y éstas en acciones o actividades encaminadas a la consecución de los mismos. Los planes deben ser cuantificables en la medida de lo posible, o en su defecto, verificables, de forma que al finalizar el plazo establecido se pueda medir su cumplimiento. **Revisar, definir y aprobar los procesos estratégicos (201).**

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
3. Los directivos/ responsables traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y procesos operativos. <u>Evidencias:</u> No se presentan evidencias documentadas. Las conclusiones se derivan de una reflexión sobre el proceso de cambio organizativo y las actuaciones realizadas en los últimos años	Se han traducido los objetivos estratégicos en operativos en alguna área (recaudación), y de manera desigual.	No existe un sistema claro y bien definido que permita traducir los objetivos en planes y procesos.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI: - Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. - Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. - Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA		ALGUNAS EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
						X				

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Diseñar y aprobar un proceso para la presentación, aprobación y seguimiento de los objetivos operativos (anuales) de mejora de la gestión de la Tesorería. Los documentos asociados al proceso permitirán desglosar los objetivos en metas, y éstas en acciones o actividades encaminadas a la consecución de los mismos. Los planes deben ser cuantificables en la medida de lo posible, o en su defecto, verificables, de forma que al finalizar el plazo establecido se pueda medir su cumplimiento. **Revisar, definir y aprobar los procesos estratégicos (201)**

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
4. Los directivos/ responsables desarrollan, revisan y actualizan la política y estrategia de manera coherente con la Misión y Visión de la organización. <u>Evidencias:</u> No se presentan evidencias documentadas. Las conclusiones se derivan de una reflexión sobre el proceso de cambio organizativo y las actuaciones realizadas en los últimos años.	La política y la estrategia se desarrollan de manera coherente con la misión y la visión.	No desarrollamos la política y la estrategia hasta el nivel de planificar las acciones o actividades encaminadas a la consecución de los objetivos operativos No revisamos y actualizamos la política y la estrategia.

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se han definido los procesos
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA		ALGUNAS EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		X								

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Documentar la planificación estratégica con: líneas estratégica, objetivos estratégicos, objetivos operativos y planes de acción; y revisarla periódicamente. **Revisar, definir y aprobar los procesos estratégicos (201)**

Aspecto. 1 b. La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI: ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

[illegible]

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto. 1 b. La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Se desarrollan canales internos para comunicar el esquema de procesos clave, los objetivos, planes y tareas de la organización. <u>Evidencias:</u> Lista de distribución de correo electrónico de tesorería. Reuniones periódicas (cada semana) de seguimiento con cada responsable de sección o unidad por separado. Reuniones de grupo de responsables para: planificar; marcar instrucciones de interrelación; poner en marcha nuevas actuaciones.	Reuniones periódicas para transmisión de información al equipo de dirección. Lista de distribución de correo electrónico de "Tesorería"	No se transmite la información en cascada a toda la organización No se celebran suficientes reuniones de todo el equipo directivo. No se celebran reuniones específicas para comunicar, objetivos, planes y tareas de la organización

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI: - Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. - Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. - Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
				X						

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Elaborar un plan de comunicación en el que se incluya dar a conocer a la organización los procesos y objetivos e incorporar a la red común de la organización (Tesorería) el sistema de gestión de calidad de la Tesorería. **Diseñar un plan de comunicación interna dirigido a las personas (501).**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados. <u>Evidencias:</u> Mapa de procesos. Inventario de procedimientos	Se han identificado los procesos clave: 1.- Asistencia e información al contribuyente / usuario; 2.- Gestión de la información (de las personas, del territorio, del catastro, de las actividades y de los censos); 3.- Gestión Tributaria; 4.- Gestión recaudatoria; 5.- Detección y gestión del fraude; 6.- Gestión de tesorería. Están identificados 57 procesos operativos y dentro de estos los claves. De unos pocos se dispone del borrador.	No están descritos ni documentados los procesos clave, si bien si están identificados. No están descritos y documentados todos los procesos operativos, de unos pocos disponemos de borrador.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
				X						

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Describir y documentar los procesos clave. Revisar, definir y aprobar los procesos operativos (202).

b.- Aprobar los borradores de los procedimientos que reflejan los procesos descritos y documentados, y continuar el trabajo de análisis, descripción, documentación y aprobación de los procesos no descritos ni documentados. **Revisar, definir y aprobar los procesos operativos (202).**

c.- Automatizar los procesos aun no automatizados. (Gestión informatizada de expedientes). **Revisar, definir y aprobar los procesos operativos (202)**

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. En todos los procesos se han establecido objetivos e indicadores que permiten realizar el seguimiento y verificación del grado de su cumplimiento <u>Evidencias:</u> Existen evidencias en cuanto a los procesos de gestión de recaudación, y los de atención e información al contribuyente / usuario.	Hay objetivos para algunos procesos, pero no documentados. (Proceso de atención al contribuyente / usuario. Recaudación en voluntaria de recibos. Recaudación en ejecutiva). Hay indicadores para esos objetivos. (Por ejemplo: Tiempo de espera en la atención presencial. Porcentaje de recaudación voluntaria de recibos respecto del total neto puesto al cobro. Porcentaje de recaudación en ejecutiva dentro del ejercicio respecto a la cuantía cargada a ejecutiva).	No se han establecido objetivos e indicadores en todos los procesos

CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI: - Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. - Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. - Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
--	--

SIN EVIDENCIAS	ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90 100

	X									
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Definir y establecer los objetivos para todos los procesos descritos, documentados y aprobados. **Revisar, definir y aprobar los procesos operativos (202)**

b.- Definir y establecer los indicadores para todos los procesos descritos, documentados y aprobados. **Revisar, definir y aprobar los procesos operativos (202)**

c.- Establecer un procedimiento que regule el sistema de seguimiento y verificación del grado de cumplimiento de los objetivos asociados a los procesos. **Cuadro de mando integral (321)**

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
3. Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos y estos conocen su responsabilidad. Evidencias: Aunque no existe evidencia documental de asignación de responsabilidades, de hecho, aunque con distinta intensidad, vienen analizando y proponiendo mejoras en sus procesos.	Los responsables de los departamentos (secciones) son los responsables de los procesos que empiezan y acaban dentro de su unidad. En los procesos que abarcan más de un departamento el responsable es el Vicetesorero: Se trata de los procedimientos vinculados a la gestión de los padrones fiscales.	

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.

- Se han definido los procesos
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
									X	

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 b. Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Se tiene en cuenta a los clientes/ ciudadanos/ usuarios en el diseño y desarrollo de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda, análisis del sistema de Q/S, encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible. <u>Evidencias:</u> No existen evidencias documentales. Se reflexiona sobre el tratamiento que se da a las reclamaciones aunque no este documentado.	Se tienen en cuenta las quejas de los ciudadanos para la mejora del proceso de prestación del servicio.	Los mecanismos para captar las necesidades, expectativas, demandas y quejas de los ciudadanos / clientes son insuficientes.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

				X						
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

Recomendaciones para acciones de mejora:

- a.- Realización de encuestas a los usuarios previa definición de los atributos y de la periodicidad de su realización. **Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de la opinión de los usuarios (encuestas / quejas y sugerencias) (101).**
- b.- Aprobar y utilizar una metodología específica para el análisis de las quejas y sugerencias que nos permita extraer información fiable para la mejora de los servicios que ofrecemos en la dirección de satisfacer al usuario. **Establecer la sistemática de medición de la opinión de los usuarios (percepción / indicadores internos) (102).**

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Existen mecanismos para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios información apropiada y fiable (ejemplo: a través de Carta de Servicios, página Web, etc.) <u>Evidencias:</u> Página Web Oficina de atención al contribuyente	Web municipal que recoge normativa, modelos de instancias, información sobre tramitación, etc. La oficina de atención al contribuyente presta servicios de asesoramiento, registro y tramitación. En muchos expedientes (los denominamos finalistas) se resuelve en la oficina en presencia del interesado en única instancia.	Los mecanismos no son suficientes ya que los usuarios así nos lo manifiestan cuando se relacionan con nosotros. Nos falta dar publicidad a los medios de que se dispone. No se dispone de una carta de servicios que refleje los compromisos con los usuarios / ciudadanos.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
						X				

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Aprobación de la carta de servicios de Tesorería. **Elaborar una carta de servicios (111).**

b.- Mejorar la información en la Web. **Gestiones en Web:** incorporación de nuevas tramitaciones y actualización periódica de la información (121).

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Existen mecanismos para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio <u>Evidencias:</u> Web (autoliquidaciones, pagos, domiciliaciones, cambios de dirección, etc.). Oficina de atención al contribuyente (asiste en todos los trámites y en algunos finaliza la gestión en única instancia).	Existen mecanismos de ayuda y asistencia: Web, oficina de atención al contribuyente, cita previa	No todos los servicios que se prestan cuentan con mecanismos de ayuda en Web.

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se han definido los procesos
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
								X		

Recomendaciones para acciones de mejora:

- a.- Mejorar la atención a través de los distintos canales. **Gestiones en Web:** incorporación de nuevas tramitaciones y actualización periódica de la información (121).
- b.- Implementar nuevas gestiones en Web, ampliando los canales de relación. **Establecer nuevos canales de relación con los usuarios (móvil / TDT / etc.) (122).**

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
3. Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas. <u>Evidencias:</u> Evidencia documental de respuesta a preguntas por los tres canales. Evidencia documental de nueva gestión de quejas y sugerencias en dos casos.	Se cuenta, con carácter reciente, con un mecanismo y procedimiento para contestar las quejas y sugerencias. Las preguntas de los usuarios se contestan por la Oficina del Contribuyente y por los departamentos, en su caso.	No existen mecanismos que estimulen la presentación de quejas y sugerencias. No tenemos la “cultura” de que la queja es una declaración relativa a una expectativa no satisfecha y que constituye una oportunidad para la mejora del servicio o para rectificar un error cometido.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
								X		

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Elaboración de un plan destinado al cambio cultural en la organización en relación con las quejas y sugerencias. (El plan incluirá: 1.- incentivar la presentación de quejas y sugerencias; 2.- clasificar las quejas y sugerencias para obtener información cualitativa y no meramente numérica; 3.-establecer un sistema de compensación que implique respuesta

personalizada y en plazo reducido, y agradeciendo en todo momento su colaboración; 4.-formación al personal fomentando su implicación y avanzando continuamente en la búsqueda de la mejor opción para dar solución a la queja o prestar atención a la sugerencia presentada).

Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de la opinión de los usuarios (encuestas / quejas y sugerencias) (101).

Establecer la sistemática de medición de la opinión de los usuarios (percepción / indicadores internos) (102).

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. El nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora <u>Evidencias:</u> No existen.		No se mide sistemáticamente la satisfacción de los usuarios.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN:

VERIFICAR SI:

- Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.
- Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.
- Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
X										

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Realización de encuestas de satisfacción a los usuarios previa definición de los atributos y de la periodicidad de su realización. **Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de la opinión de los usuarios (encuestas / quejas y sugerencias) (101).**

b.- Medición y análisis sistemáticos de la satisfacción de los usuarios. **Establecer la sistemática de medición de la opinión de los usuarios (percepción / indicadores internos) (102).**

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Los resultados de los indicadores de rendimiento de los procesos se miden y analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos. <u>Evidencias:</u> No existen evidencias.		No tenemos definidos todos los indicadores de rendimiento de los procesos y por tanto no los medimos.

<u>QUÉ/POR QUÉ:</u> VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	<u>CÓMO/DÓNDE:</u> VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.	<u>EVALUACIÓN Y REVISIÓN:</u> VERIFICAR SI: - Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. - Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. - Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Establecer todos los indicadores de procesos simultáneamente a la aprobación del documento que en el que se describen. **Revisar, definir y aprobar los procesos operativos. (202).**

b.- Establecer un sistema de seguimiento y verificación de los resultados que muestran los indicadores de rendimiento de los procesos. **Cuadro de mando integral (321).**

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
3. Se garantiza que las personas de la organización reciben la formación e información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación. <u>Evidencias:</u> Formación previa a la implantación de la gestión catastral: de las alteraciones físicas al personal de la oficina atención al contribuyente; de las alteraciones económicas y físicas al personal catastro y censos y al personal de la oficina de atención al contribuyente. Formación previa a la implantación del modelo EVAM como sistema de gestión de la calidad.	Se realizan cursos de formación en algunos procedimientos. (Ej.: En catastro al firmar el convenio con la Gerencia; En calidad al iniciar el EVAM).	No se puede diseñar con antelación la formación necesaria, ante la falta de planificación de objetivos operativos. La formación, que se da en pocas ocasiones, no se considera suficiente para poder trabajar en procesos nuevos o modificados.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI: - Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. - Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. - Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
			X							

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- El procedimiento citado como acción de mejora en la cuestión 1.a.2 (Diseñar y aprobar un proceso para la presentación, aprobación y seguimiento de los objetivos operativos (anuales) de mejora de la gestión de la Tesorería) debe garantizar la formación con carácter previo a la implantación. **Revisar, definir y aprobar los procesos estratégicos (201)**

- b.- Al fijar los objetivos operativos debe señalarse expresamente aquellos objetivos que conlleven trabajar con procesos nuevos o que van a modificarse. **Revisar, definir y aprobar los procesos operativos. (202).**
- c.- Mejorar el proceso de elaboración del plan de formación mediante la inclusión de la planificación de los procesos que van a implantarse o a modificarse. **Desarrollo de un programa formativo basado en competencias (421).**
- d.- Comunicar internamente los procesos nuevos o modificados. **Diseñar un plan de comunicación interna dirigido a las personas (501).**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EJE 3. PERSONAS

Aspecto. 3 a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Hay un desarrollo propio de la política de Recursos Humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización. <u>Evidencias:</u> No se aportan evidencias documentales. Se reflexiona: sobre los cambios en la organización realizados en la relación de puestos en los últimos años; sobre los puestos incluidos en la oferta de empleo de los últimos ejercicios; sobre las peculiaridades en la gestión de recursos humanos de tesorería.	Se emprenden acciones propias en materia de: 1.- Flexibilidad horaria; 2.- Asignación de puestos de trabajo, en algunos casos (puestos no singularizados); 3.- Fomento de la asunción de responsabilidades; 4.- Reconocimiento verbal de esfuerzos y logros.	No existen mecanismos de gratificación. Falta sistematicidad, falta un plan, aunque sí existan acciones.

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se han definido los procesos
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
						X				

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Definición de las tareas asignadas a cada puesto. **Definir las tareas asignadas a cada puesto y las competencias necesarias (423)**

b.- Desarrollo de un programa formativo para dotar de las competencias necesarias para el desempeño de cada puesto. **Desarrollo de un programa formativo basado en competencias (421).**

EJE 3. PERSONAS		
Aspecto. 3 a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de Recursos Humanos. <u>Evidencias:</u> No se aportan evidencias documentales. Se reflexiona sobre sistemas informales de obtención de información, tales como: comentarios de los jefes de sección sobre necesidades y capacidades del personal; encuestas para elaborar plan de formación; etc.	Hay iniciativas de utilización de información del personal para mejorar la gestión de personal, pero limitada a las necesidades de nuevo personal, y a las necesidades de formación.	Insuficiente captación de información procedente de las personas para mejorar la gestión de Recursos Humanos.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
				X						

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Realización de encuestas de satisfacción a las personas, previa definición de los atributos y de la periodicidad de su realización. **Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de opinión de las personas (encuestas clima / quejas y sugerencias) (401).**

b.- Articular un sistema que permita la gestión de las quejas, sugerencias e iniciativas del personal de la organización. **Establecer la sistemática de recogida y tratamiento de opinión de las personas (encuestas clima / quejas y sugerencias) (401).**

c.- Establecer una sistemática para medir la opinión de las personas y la percepción que la organización tiene de la situación de las personas con la finalidad de obtener información fiable. **Establecer la sistemática de medición de la opinión de las personas (percepción / indicadores internos) (402)**

EJE 3. PERSONAS

Aspecto. 3 a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
3. Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical ascendente y descendente. Evidencias: Las evidencias son obvias y se recogen como punto fuerte, no se estima oportuno hacer aportación documental.	Comunicación horizontal: Teléfono; Correo electrónico; Reuniones; Lista de distribución de correo de Tesorería. Comunicación vertical: Teléfono; Correo electrónico; Reuniones; Lista de distribución de correo de Tesorería; Circulares internas con instrucciones para homogeneizar modos de actuación (vertical descendente)	No se utilizan de manera estructurada y coherente los canales disponibles, ni están sujetos a sistemática.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
									X	

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Elaborar un plan de comunicación en el que se incluya dar a conocer a la organización los canales y sistemas de comunicación interna, los procesos, y los objetivos e incorporarlo a la red común de la organización (Tesorería). **Diseñar un plan de comunicación interna dirigido a las personas (501).**

EJE 3. PERSONAS

Aspecto. 3 b. Identificación, desarrollo y mantenimiento de conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización. <u>Evidencias:</u> Plan de formación del Ayuntamiento.	Se establece un plan de formación basado en las necesidades de la organización. Se permite y fomenta la asistencia a cursos de formación programados fuera del plan de formación del Ayuntamiento (Diputación, EGAP, INAP).	No se hace un seguimiento de las actividades formativas ni se mide su aplicabilidad. No es suficiente en cuanto a su amplitud el plan de formación que se establece, ya que al ser corporativo no siempre se incluyen las propuestas de Tesorería.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI: - Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. - Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. - Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
				X						

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Establecer un sistema que nos permita detectar las necesidades de formación desde los tres tipos de análisis: necesidades de la organización; necesidades del puesto de trabajo; necesidades del individuo; y teniendo en cuenta el tiempo, el ámbito y la situación laboral (formación inicial; mantenimiento; complementaria para reubicación; especializada para promoción) **Revisar, definir y aprobar los procesos de apoyo (203).**

b.- Mejorar el modo de participación de todo el personal en la elaboración de las propuestas para el plan de formación corporativo. **Desarrollo de un programa formativo basado en competencias (421).**

c.- Establecer una alianza con Recursos Humanos que permita implantar un sistema para hacer una evaluación diferida o de transferencia e impacto (evaluar la formación un tiempo después de acabar la formación y cuando ya se ha testado su aplicación). **Establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño (422).**

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 a. Gestión de las alianzas externas y de los proveedores

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Los proveedores y aliados estratégicos de la organización están identificados en función de la política y la estrategia. <u>Evidencias:</u> El flujo de actividades e interrelación entre ellas recoge aliados y proveedores de manera sinóptica. Se presenta relación. Se acompaña como anexo.	Están identificados los aliados estratégicos de la organización. Están identificados los proveedores estratégicos.	

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
									X	

Recomendaciones para acciones de mejora:

Para este aspecto se trabajará en convenios de colaboración y en acuerdos de mejora de condiciones de suministro con proveedores internos y externos.

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 a. Gestión de las alianzas externas y de los proveedores

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas <u>Evidencias:</u> Convenio con catastro con acceso directo a sistema informático SIGECA (primera entidad local gallega). Adhesión desde primer momento a "Red.es" para pago de autoliquidaciones ya que las pasarelas de pago de las entidades financieras no tenían esta funcionalidad (primera entidad local gallega). Impulso convenio con notarios, todavía no formalizado a la espera del acuerdo entre el consejo general del notariado y la FEMP.	Se buscan aliados y se organizan alianzas para desarrollar proyectos conjuntos.	No se organizan todas las alianzas posibles en función de nuestros objetivos.

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se han definido los procesos
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

CÓMO/DÓNDE:

VERIFICAR SI:

- Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.
- La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
							X			

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Establecer una planificación que abarque la consolidación de todas las alianzas precisas en función de los objetivos en un período temporal determinado. **Revisar, definir y aprobar los procesos estratégicos (201)**

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 b. Gestión Presupuestaria

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Las partidas presupuestarias de gasto están vinculadas al correcto desarrollo de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos <u>Evidencias:</u> Proyecto pasarela "Red.es". Proyecto gestión catastral EIBISA. Proyecto informatización T-SYSTEM. Etc.	Se vinculan partidas presupuestarias al desarrollo de los proyectos.	A menudo la planificación presupuestaria no se ajusta al correcto desarrollo de los proyectos.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI: - Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. - Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. - Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
					X					

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Implementar la planificación presupuestaria en la elaboración de los objetivos operativos con mayor concreción. **Revisar, definir y aprobar los procesos estratégicos (201)**

b.- Crear hábitos de presupuestar con clasificación orgánica y por programas u objetivos de acuerdo con los objetivos operativos. Presupuesto y contabilidad desagregada para Tesorería (601).

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Se han adoptado acciones y planes para optimizar el consumo de suministros e inventarios de material, gestión de residuos, reciclaje, ahorro energético, etc. <u>Evidencias:</u> No existen evidencias		No se han adoptado planes de optimización del consumo de suministros, gestión de residuos y ahorro energético.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
--	---

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
X										

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Elaborar un plan de optimización. **Revisar, definir y aprobar los procesos de apoyo (203).**

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Se realiza un plan de adecuación de los edificios, espacios y equipos de la organización <u>Evidencias:</u> No existen evidencias. Desde hace 10 años se viene hablando de un nuevo edificio, pero mientras se siguen alquilando nuevas oficinas.	Las instalaciones de la oficina de atención al contribuyente cumplen su finalidad con suficiencia.	No hay plan de adecuación

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
--	---

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
X										

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Planificar la adquisición / construcción de un edificio que permita integrar en un espacio común las secciones de la organización que hoy se reparten en cinco instalaciones (4 edificios distintos) próximas pero no contiguas. **Revisar, definir y aprobar los procesos de apoyo (203).**

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
3. Se ha desarrollado e implantado un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales que incorpora los procedimientos precisos para hacer efectiva una adecuada política de seguridad y salud laboral <u>Evidencias:</u> No se aportan evidencias, si bien se conoce la cobertura hace pocos años del puesto de trabajo que para esta finalidad se ha creado en el Ayuntamiento.	Tesorería participa en el plan de prevención de riesgos laborales del Ayuntamiento.	No consta que esté implantado de forma estructural en la organización, ni se verifica su cumplimiento.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI: - Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. - Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. - Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Planificar la participación en un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales. **Revisar, definir y aprobar los procesos de apoyo (203).**

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 d. Gestión de la Tecnología

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos. <u>Evidencias:</u> Documento presentado en la reunión con el departamento de informática detallando las necesidades y proyectos conjuntos.	Se verifica la adecuación y la inadecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización. El documento aportado como evidencia explicita las propuestas derivadas del análisis.	Faltan determinadas herramientas tecnológicas en Catastro y en Inspección. No utilización de la tecnología asociada a nuevos canales (móvil, TDT, etc.)

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI: - Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. - Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. - Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
							X			

Recomendaciones para acciones de mejora:

- Planificar la adquisición de las herramientas informáticas de las que se carece en un período temporal determinado. **Revisar, definir y aprobar los procesos de apoyo (203).**
- Planificar la implantación de nuevos canales de comunicación. **Establecer nuevos canales de relación con los usuarios (móvil / TDT / etc.) (122).**

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 e. Gestión de la Información y del Conocimiento

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información) <u>Evidencias:</u> Usuarios externos: Oficina atención al contribuyente (tres canales); Web. Usuarios internos: oficina virtual del catastro, programa de gestión de ingresos; acceso telemático a datos de tráfico; programa de gestión de expedientes, Web, etc.	Existen sistemas para el acceso a la información relevante de usuarios internos y externos y gestionamos la seguridad en los accesos.	No esta disponible en los canales de que se dispone toda la información y el conocimiento relevante para usuarios internos y externos. No existe un sistema propio de gestión del conocimiento.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: - Se sigue una lógica clara. - Se han definido los procesos - Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés - Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: - Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. - La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI: - Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. - Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. - Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
				X						

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Planificar la adquisición de las herramientas informáticas de las que se carece en un período temporal determinado. Con la implementación de esta acción de mejora (incluida en la cuestión anterior) se proporciona la información relevante a través de los accesos ya disponibles. **Revisar, definir y aprobar los procesos de apoyo (203).**

- b.- Establecer un plan que proporcione información a los usuarios y a las personas sobre los accesos a la información de que dispone. Diseñar un plan de comunicación dirigido a la ciudadanía (112). Diseñar un plan de comunicación interna dirigido a las personas (501).
- c.- Establecer un sistema para la gestión del conocimiento colaborativa, mediante el conveniente almacenamiento de las piezas de información. Diseñar un sistema para la gestión del conocimiento colaborativa (411)

EJE 5. RESULTADOS

Aspecto. 5 a. Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Existen medidas de percepción de los clientes/ciudadanos/usuarios respecto a los servicios prestados y muestras resultados buenos <u>Evidencias:</u> No existen evidencias.		No se mide sistemáticamente la percepción de los clientes respecto de los servicios prestados.

SE REALIZAN MEDICIONES: VERIFICAR SI: - El rendimiento es bueno y sostenido - Los objetivos se alcanzan - Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos	RELEVANCIA DE LOS DATOS MEDIDOS: VERIFICAR SI: Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.
--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
X										

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Realización de encuesta de percepción de los usuarios para medir su grado de satisfacción, previo establecimiento de los atributos a valorar, los objetivos a alcanzar y los resultados conseguidos, analizando las tendencias a medio plazo. **Establecer la sistemática de medición de la opinión de los usuarios (percepción / indicadores internos) (102).**

EJE 5. RESULTADOS

Aspecto. 5 a. Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Existen indicadores internos de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y muestras resultados buenos <u>Evidencias:</u> No se aportan evidencias documentales. Se reflexiona sobre como actúa la organización respecto a los indicadores internos, y el personal de la oficina de atención al contribuyente que realiza el contacto con los usuarios se manifiesta sobre su percepción.	Se dispone de indicadores internos: Análisis de Quejas y reclamaciones Análisis recursos administrativos Felicitaciones	No tenemos definidos los indicadores internos de satisfacción. No medimos sistemáticamente los indicadores citados como punto fuerte. No tenemos definido el estándar del indicador que marque el objetivo de satisfacción de clientes.

SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES VERIFICAR SI: - El rendimiento es bueno y sostenido - Los objetivos se alcanzan - Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos	RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS: VERIFICAR SI: Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.
---	---

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
				X						

Recomendaciones para acciones de mejora:

- a.- Definir los indicadores internos, fijar los objetivos y medirlos sistemáticamente. Establecer la sistemática de medición de la opinión de los usuarios (percepción / indicadores internos) (102).
- b.- Establecer un sistema de seguimiento y verificación de los resultados que muestran los indicadores de satisfacción de los usuarios. Cuadro de mando integral (321).

EJE 5. RESULTADOS

Aspecto. 5 b. Resultados en las Personas

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Existen medidas de percepción de las personas de la organización (como, por ejemplo, encuestas, entrevistas, etc.), y muestran resultado buenos. <u>Evidencias:</u> No existen evidencias.		No tenemos analizados y definidos los sistemas de medida de la percepción de las personas de la organización. No se mide la percepción de las personas

SE REALIZAN MEDICIONES: VERIFICAR SI: - El rendimiento es bueno y sostenido - Los objetivos se alcanzan - Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos	RELEVANCIA DE LOS DATOS MEDIDOS: VERIFICAR SI: Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.
--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
X										

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Medición del clima laboral/ voz del empleado, esto es, definir los sistemas de obtención de la percepción de las personas (encuestas, entrevistas, reuniones, etc.), fijar objetivos y medirnos sistemáticamente. **Establecer la sistemática de medición de la opinión de las personas (percepción / indicadores internos) (402).**

EJE 5. RESULTADOS

Aspecto. 5 b. Resultados en las Personas

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Existen indicadores en relación con el rendimiento, participación, desarrollo de las capacidades de las personas de la organización y muestran resultados buenos. <u>Evidencias:</u> No se aportan evidencias documentales. Se reflexiona sobre como actúa la organización respecto a los indicadores internos. Se constata que no existe absentismo, ni rotación.	Se cuenta con indicadores de: Participación en cursos de formación Medición del absentismo Control de la rotación Control de peticiones de traslado	No tenemos analizado ni definido cuales deben ser los indicadores internos No los medimos sistemáticamente.

SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES VERIFICAR SI: - El rendimiento es bueno y sostenido - Los objetivos se alcanzan - Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos	RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS: VERIFICAR SI: Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.
---	---

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
					X					

Recomendaciones para acciones de mejora:

- a.- Definir los indicadores internos, fijar los objetivos y medirlos sistemáticamente. Establecer la sistemática de medición de la opinión de las personas (percepción / indicadores internos) (402).
- b.- Sistematizar las reuniones de grupo para aumentar la cohesión. Diseñar un plan de comunicación interna dirigido a las personas (501).

EJE 5. RESULTADOS

Aspecto. 5 c. Resultados clave

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Existen indicadores de rendimiento económico – financiero de la organización y muestran resultados buenos. <u>Evidencias:</u> No existen evidencias. (se acompaña como anexo documento descriptivo del volumen de actividad hasta 31 de octubre de 2008)	No aplica no tenemos contabilidad que nos permita obtener estos resultados	No aplica

SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES VERIFICAR SI: ▪ El rendimiento es bueno y sostenido ▪ Los objetivos se alcanzan ▪ Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos	RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS VERIFICAR SI: ▪ Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Fomentar una nueva cultura presupuestaria y contable que permita presupuestar con clasificación orgánica y por programas y objetivos y la contabilidad por centro de costes.
Presupuesto y contabilidad desagregada para Tesorería (601).

EJE 5. RESULTADOS

Aspecto. 5 c. Resultados clave

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Existen indicadores de rendimiento no económico de la organización y muestran resultados buenos. <u>Evidencias:</u> Se aportan informes que miden los resultados de determinados procedimientos. Incremento de las cantidades liquidadas, incremento de autoliquidaciones en Web, incremento de porcentaje de recaudación en voluntaria.	Disponemos de algunos Indicadores de rendimiento.	No disponemos de un conjunto sistemático de medición del rendimiento. No se miden resultados en función de los objetivos establecidos

SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES VERIFICAR SI: - El rendimiento es bueno y sostenido - Los objetivos se alcanzan - Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos	RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS VERIFICAR SI: Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
					X					

Recomendaciones para acciones de mejora:

a.- Definir, implantar y automatizar el cuadro de mando integral. **Cuadro de mando integral (321).**

b.- Definir el impacto de los planes de acción adoptados e implementados para conseguir los objetivos programados y verificar sus tendencias. **Cuadro de mando integral (321).**