



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de
Orihuela

Curso de adaptación al Grado en Administración y
Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE TESORERÍA DEL
AYUNTAMIENTO DE BENIDORM DIRIGIDA A LA PRESTACIÓN DE UN
SERVICIO DE CALIDAD AL CONTRIBUYENTE**

Curso académico 2015/2016

Alumna: Antonia Caicedo Morante

Tutores: Antonio José Verdú Jover

Francisco José Verdú Jover

Agradecimientos:

En este Trabajo Fin de Grado me gustaría dejar constancia de mi agradecimiento a todas aquellas personas que me han ayudado durante el proceso de elaboración del mismo.

En primer lugar agradecer a mis tutores Antonio José Verdú Jover y Francisco José Verdú Jover por su ayuda, consejos, profesionalidad y dedicación durante el desarrollo de este proyecto.

También expresar mi gratitud a los docentes que me han formado durante este año y a mis compañeros del curso, porque también con ellos y de ellos he aprendido mucho.

Al Tesorero del Ayuntamiento de Benidorm, por permitirme realizar el trabajo sobre la planificación estratégica llevada a cabo en el departamento de Tesorería al cual estoy adscrita; y a mi compañeros Jordi, Eva y en especial a Isabel por el tiempo y ayuda que me han dedicado.

A mi familia por su apoyo incondicional, sobre todo a mi marido, a quien dedico este trabajo, ya que por él es por quien hice este curso de Adaptación, por la confianza que deposita en mí y su constante apoyo emocional. Y, en especial, a mis dos hijos: Adrián y Sofía, ya que este año, y debido a los estudios no les he podido dedicar todo el tiempo que merecían y me han echado mucho de menos los días que iba a la Universidad, y en las épocas de estudio, ya que son mis mejores fans porque se sentaban a estudiar en silencio conmigo aún teniendo 4 y 8 años.

Y a mis padres por la confianza que siempre depositan en mí.

Índice:

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2. INTRODUCCIÓN.....	5
Motivación para la elección de este caso	8
3. ELEMENTOS CLAVE DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA.....	10
Descripción de la organización.....	10
Análisis DAFO	15
Diagrama de Ishikawa o de espina de pez.....	18
La administración por objetivos como herramienta de gestión utilizada.	20
Grupo de mejora.	22
4. PROBLEMAS SOBRE LOS QUE INCIDIR Y DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA A MEJORAR LA GESTIÓN DE LA TESORERÍA MUNICIPAL (2009).	24
Fijación de los objetivos estratégicos y operativos del primer plan estratégico.....	24
5. PROBLEMAS SOBRE LOS QUE INCIDIR Y DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA A UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (2012).	26
¿Cuáles eran los sistemas de gestión de calidad disponibles?.....	28
Fijación de los objetivos estratégicos y operativos del segundo plan estratégico.	34
6. RECURSOS CLAVE INCORPORADOS EN LA SEGUNDA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	38
Encuesta de demanda y satisfacción.	38
Encuesta de clima laboral.	39
Carta de servicios.	40
7. SOSTENIBILIDAD: CONSOLIDACIÓN Y MANTENIMIENTO EN EL TIEMPO Y GESTIÓN SOSTENIBLE EN EL TIEMPO.	41
8. RESULTADOS OBTENIDOS.....	44
9. REFLEXIÓN SOBRE EL TRABAJO LLEVADO A CABO POR LA ADMINISTRACIÓN, ANÁLISIS PEST DEL ENTORNO ACTUAL Y PROPUESTA DE POSIBLES NUEVOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	47
Análisis PEST	48
Propuesta de nuevas líneas estratégicas	51
BIBLIOGRAFÍA.....	54

1. RESUMEN EJECUTIVO.

El Trabajo Fin de Grado que aquí se presenta recoge de forma global y a la vez pormenorizada las distintas fases por las que ha pasado el departamento de Tesorería en la evolución administrativa en su gestión y en el servicio prestado.

En primer lugar, se realiza una introducción y se motiva la elección de este caso para la difusión académica de la buena práctica llevada a cabo en la Administración Pública incorporando las técnicas de la empresa privada y la instauración de un sistema de Calidad que le ha permitido el calado en el capital humano de toda la filosofía de la mejora continua.

A continuación, se repasan las herramientas utilizadas para el análisis de la situación y el desarrollo de la progresión prevista siguiendo la misión y visión de la Tesorería municipal, estudiando los problemas encontrados y desarrollando el primer plan estratégico.

Tres años más tarde, y ya con la organización madura el departamento se autoevalúa y se plasma en un nuevo documento un plan de gestión integral en calidad total que incorpora nuevas herramientas, a la vez que estudia las distintas posibilidades que ofrecía el mercado en gestión de calidad.

Se analiza también la transferibilidad y replicabilidad de las buenas prácticas realizadas y la realidad de las administraciones que ya han adoptado nuevos elementos de gestión incorporándolos, además de la difusión a través de distintos cursos de la misma práctica tanto a nivel nacional como internacional.

Por último, se revisan los resultados de la gestión de la Tesorería y la evolución de los datos económicos de los últimos años y se realiza una reflexión sobre la posible evolución de nuevas directrices estratégicas del departamento.

2. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo, que se centra en el estudio de la dirección estratégica del área de Tesorería del Ayuntamiento de Benidorm centrada en la prestación de un servicio de calidad al contribuyente, se apoya en dos cuestiones fundamentales: la dirección estratégica y los sistemas de calidad. Por ello, es necesario poner en contexto ambas terminologías.

En primer lugar, el concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años 60 y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado.

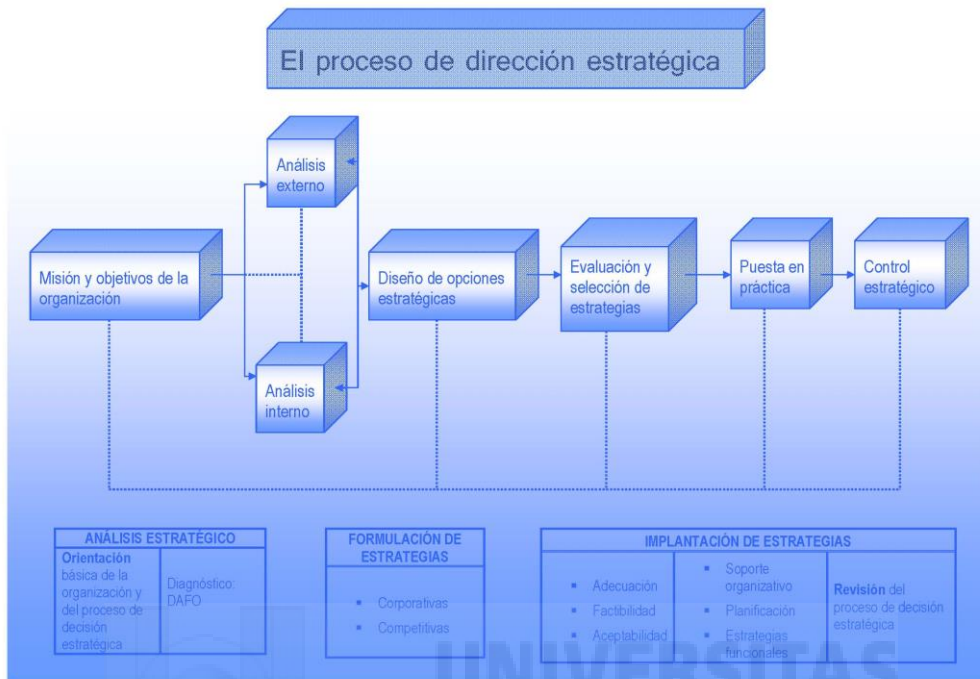
Como complemento a este concepto, y a partir de Johnson y otros (2006)¹, podríamos considerar que el contenido de las decisiones estratégicas se refiere a las siguientes cuestiones:

- ✚ La estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo de una empresa u organización.
- ✚ La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste mutuo entre la empresa y el entorno.
- ✚ La estrategia también se orienta hacia la creación de oportunidades mediante la generación, mejora y explotación de los recursos y capacidades organizativas que la empresa posee.
- ✚ Incluye como aspecto fundamental la definición del campo de actividad.
- ✚ Las decisiones estratégicas tratan de hacer que la empresa sea más competitiva, lo que se traduce en una mayor rentabilidad.
- ✚ Los beneficiarios de dicha rentabilidad son los propietarios de la empresa, en primer lugar, así como otros grupos de interés que participan directa o indirectamente en ella.

Además, la dirección estratégica es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica.

¹ JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. (2006).

Este proceso de dirección estratégica de la empresa está integrado por tres grandes partes: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias, que se plasman en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al proceso de evaluación y selección de estrategias puede resumirse en el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración Propia.

Y en segundo lugar, el otro pilar de información que sustenta el caso a estudio es la calidad en la administración pública, aspecto este que no hemos tratado durante el curso de Adaptación al grado de ADE y, que es importante desarrollar en esta introducción.

Partiendo de las distintas definiciones de los autores W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby podemos concluir que la calidad es el grado en que un producto o un servicio satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

Otro término relevante en este campo es el de cliente², que se trata del destinatario de un producto o el usuario de un servicio, y con el fin de satisfacer a los clientes hay que conocer sus necesidades.

La Calidad no se improvisa, hay que conseguirla, y se logra implantando en la organización un sistema de gestión, que interrelaciona lo que los clientes esperan, un plan para conseguirlo, los recursos y procedimientos necesarios, y las responsabilidades de las personas que intervienen. Una organización consigue la calidad cuando logra superar las expectativas de sus clientes y sigue mejorando continuamente los resultados.

La Calidad para la Administración Pública es la capacidad de una entidad pública para prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, al menor coste posible, en realidad, se trata de una línea de gestión³.

La calidad en los Ayuntamientos es un concepto más complejo y completo de lo que puede parecer a primera vista. A lo largo del tiempo, la calidad en las organizaciones ha ido evolucionando, desde lo que fuera considerado inicialmente como un control efectuado sobre un producto al final de su realización hasta las teorías más modernas, que incluyen la satisfacción de los empleados de la propia organización y del conjunto de la sociedad como parte de la calidad.

² Diputación de Alicante, 2011.

³ Opus cit.: Diputación de Alicante, 2011.

Siendo más concretos, la definición de la calidad en un Ayuntamiento sería la capacidad que tiene para identificar las necesidades de sus ciudadanos y satisfacerlas cumpliendo permanentemente los requisitos del producto o del servicio al menor coste posible.

Podríamos concluir diciendo, como indicó el profesor Francisco Javier Sáez Rivera en el curso antes mencionado, que “La organización y el sistema de trabajo de las AAPP deben regirse por los principios de calidad y mejora continua que garanticen un nivel estándar (cumplimiento de requisitos) y satisfacción de los ciudadanos en la gestión y prestación de servicios a los ciudadanos. Esta satisfacción dependerá de la medida en que estén cubiertas las necesidades y expectativas de los ciudadanos ante los servicios ofertados. Además, es necesario que los costes sean ajustados y justificados adecuadamente”.

Los cimientos sobre los que basar un sistema de gestión de calidad son los siguientes: la satisfacción de los clientes, el liderazgo de la dirección, la mejora continua y la participación del personal.

Mi propia experiencia profesional me ha demostrado que la participación del personal es indispensable e importantísima para la implantación y desarrollo del sistema de gestión de calidad, ya que sin ellos la tarea de desarrollar e implantar cualquier sistema en una entidad pública -que presta servicios directos al ciudadano- puede llevar al triunfo o al fracaso más absoluto los índices de percepción (que manifiesta el ciudadano en las encuestas) sobre cómo se desarrolla realmente la prestación del servicio.

MOTIVACIÓN PARA LA ELECCIÓN DE ESTE CASO

La elección de este caso como trabajo de fin de grado viene determinada por tres motivos: por una parte, el hecho de haber estudiado muy de cerca materias que hemos visto a lo largo de este último año como la dirección estratégica aplicada a empresas; por otra parte, aprovechar para profundizar en cuestiones de calidad, una materia con la que trabajo habitualmente y, por último, el hecho de trabajar en el departamento que es objeto del presente trabajo que me viene permitiendo en los últimos años aprender mucho sobre las técnicas que hace unos años se empleaban sólo a la empresa privada, pero que cada vez más se están implantando en la administración pública: cuadro de

mando integral, encuestas de satisfacción y demanda, encuesta de clima laboral, mapeo de procesos y reingeniería,...

Cabe añadir que el hecho de que el departamento se halle inmerso en un proceso de mejora continua me parece relevante a la hora de realizar un análisis diacrónico de cómo se ha llevado a cabo todo el proceso y además se ha convertido en un aliciente el hecho de que se produzcan reconocimientos externos, como por ejemplo, la selección como finalistas del VI Congreso de Gestión Avanzada que se ha celebrado en San Sebastián los días 19 y 20 de mayo de 2016 y, otro ejemplo, sería que el departamento ha sido invitado a presentar su experiencia en el próximo evento CAF a celebrar en noviembre en Bratislava.

Este caso me parece muy interesante porque supone darlo a conocer en el ámbito académico, sabiendo que ya ha situado sus buenas prácticas en el banco del IEAP. Así mismo considero muy importante que se haya realizado una mejora organizativa de este calibre en tan breve plazo de tiempo, conociendo las características de la administración local que siempre van asociadas a la idea de burocratización y lentitud.

Como último factor determinante para la elección de este caso, he considerado otros dos elementos: en primer lugar, el margen de tiempo del que dispongo para ejecutar el TFG y, en segundo lugar -como consecuencia del anterior-, la facilidad para conseguir la documentación e información relativa al caso en cuestión.

Respecto a la metodología utilizada, ha sido principalmente de tipo analítico y de síntesis de la ingente documentación recopilada y consultada a través de Internet que queda recogida en la bibliografía final del presente documento. Y como conclusión he decidido realizar un nuevo análisis de situación del área con la herramienta PEST, para poner en contexto la posible evolución del área, y por tanto el trabajo concluye con una inferencia deductiva sobre una nueva línea estratégica.

3. ELEMENTOS CLAVE DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Antes de abordar la organización objeto del presente trabajo, conviene conocer mejor las circunstancias del municipio en sí: Benidorm es una ciudad española de la provincia de Alicante, en la Comunidad Valenciana. Se encuentra a 38 km de Alicante y a 106 km de Valencia. Está situada a orillas del mar Mediterráneo, en la comarca de la Marina Baja, de la que es su municipio más denso y poblado con una densidad de 1.792 hab/km² y 69.045 habitantes en 2015 según el INE. Es la capital turística de la Comunidad Valenciana por excelencia.

EMPLAZAMIENTO DE LA CIUDAD DE BENIDORM:



Fuente: <http://algtbenidorm.blogspot.com.es/p/benidorm-info.html>

Se trata de uno de los destinos turísticos más importantes y conocidos de España y de todo el Mediterráneo gracias a sus playas y su vida nocturna, llegando a alcanzar los 500.000 habitantes en verano. No en vano, Benidorm es la tercera ciudad con más plazas hoteleras de España, tras Barcelona y Madrid.

Benidorm cuenta con una situación privilegiada que la ha dotado de un especial microclima, de suaves y templados inviernos y de veranos atemperados por la brisa marina, no en vano durante muchos años su slogan era: “El sol pasa el invierno en

Benidorm y la brisa el verano”. Su particular configuración geográfica hace que las montañas que la rodean, la protejan de la acción de los vientos que pudieran alterar su agradable climatología, que permite el disfrute de una naturaleza que se ha combinado, sabiamente, con el surgimiento de una moderna y cómoda ciudad.

Tratándose de un municipio turístico cuenta con fáciles accesos a la ciudad: dispone de autovía, estación de autobuses, tren de cercanías que enlaza con la ciudad de Alicante, además de un servicio de transporte diario en autobús con los aeropuertos más cercanos: Alicante y Valencia. Y cuenta con un plan de ordenación urbana de 1956 que permitió el desarrollo de la estructura urbanística de planta de retícula cuadrangular.



Fuente: <https://benidormenlared.files.wordpress.com/2014/10/benidorm-google-maps.jpg>

Centrándonos en la actividad económica principal de la ciudad, ésta es, sin duda, la industria turística, siendo pionera del modelo turístico imperante en nuestro país de sol y playa, de la que es complemento la restauración y la oferta de ocio y recreo.

El hecho de llegar a contar con 500.000 visitantes en la playa en un solo día de verano, y como consecuencia del conjunto de la gran actividad socioeconómica, los servicios públicos exigidos son numerosos. Por este motivo, las arcas municipales deban cubrir esos servicios con unos ingresos ordinarios derivados únicamente de sus ciudadanos empadronados. Esta estructura económica genera un déficit de financiación para la cobertura de los servicios, y más aún cuando a pesar de su condición de capital turística del Mediterráneo, Benidorm no es considerado municipio turístico en lo concerniente a la participación de los municipios en los tributos del Estado, en virtud del Real Decreto

Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales en su artículo 125. Extremo éste muy debatido y que la ciudad sigue luchando en los foros políticos oportunos.

A pesar de todo lo anterior, la ciudad puede presumir de disponer de unos parámetros de residuos generados y electricidad y agua consumidas que son considerados –a día de hoy- como sostenibles por los expertos estudiosos del modelo de crecimiento en altura, que se iniciara en Benidorm a mitad del siglo XX, y que es considerado como “un ejemplo de desarrollo urbano sostenible”.



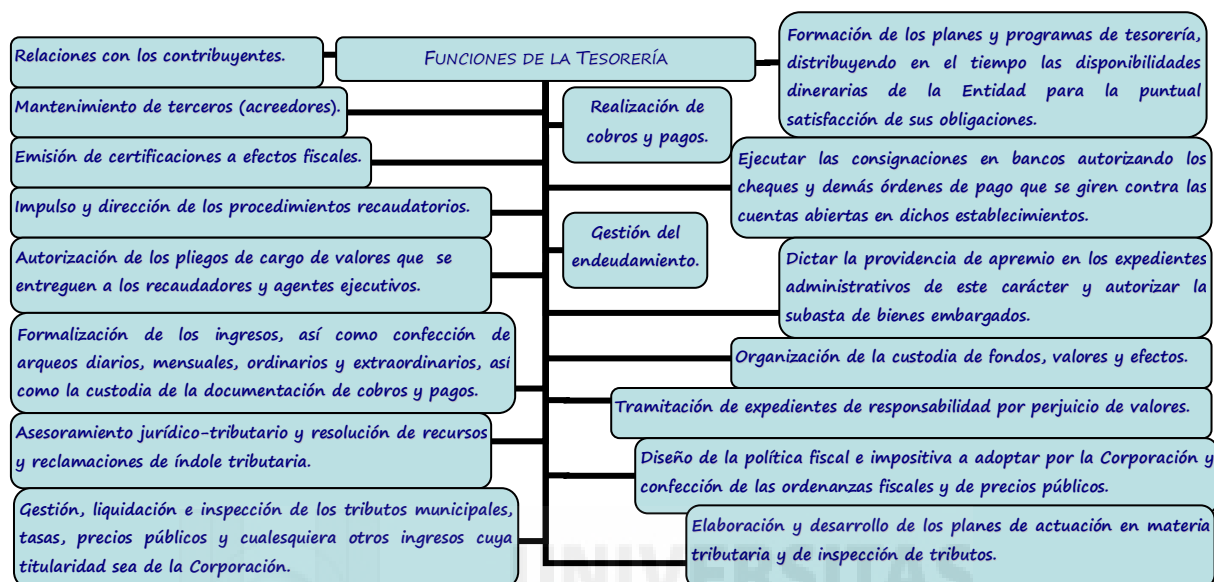
Fuente: Vista aérea de la Ciudad de Benidorm del archivo del Departamento de Turismo del Ayuntamiento de Benidorm.

A pesar de la crisis económica que viene atravesando nuestro país desde el año 2008, con una obvia repercusión negativa también en la ciudad, ha conseguido resaltar la fortaleza del modelo que ha permitido que la ciudad mantuviera su liderazgo turístico a nivel europeo.

Centrándonos ya en la administración local, el Ayuntamiento se ubica en el centro de la ciudad a un paso del centro histórico y en la entrada al pulmón verde de la ciudad, el parque de l’Aigüera de estilo neoclásico, obra diseñada en los años 80 del siglo XX por Ricardo Bofill. Por otra parte, el nuevo Ayuntamiento se construyó en estilo mucho más moderno en los primeros años del siglo XXI, y rompe con la imagen de verticalidad de la ciudad de rascacielos que cuenta con alguna de las construcciones más altas de

España. Además, el edificio ha recibido ya algunos premios de prestigio como el FAD o Construmat.

En concreto, el área de Tesorería Municipal se encuentra en la planta baja del edificio principal del Consistorio municipal y tiene encomendadas las siguientes funciones:



Fuente: Memoria candidatura Premio Innovación 2015, Tesorería, Ayuntamiento de Benidorm

A este gráfico cabría añadir el Organismo de Gestión externa SUMA, nuestro principal colaborador, que ostenta la delegación de los siguientes tributos municipales: IVTM (Vehículos), IAE (Actividades Económicas), IBI (Bienes Inmuebles), Tasas de residuos sólidos y vados, y la encomienda de gestión de las sanciones de tráfico, urbanísticas y administrativas.

Desde el año 2006, el área de la Tesorería municipal ha sufrido una importante transformación. Por entonces, se incorporaba al área el Tesorero, funcionario de administración local con habilitación nacional y eran 20 funcionarios. A partir de ese momento, se elaboró el organigrama del área, se realizó la descripción de puestos de trabajo en 2008 y se contrató a dos nuevos Técnicos de Administración General (responsables uno del servicio de Tesorería y Recaudación y el otro de Gestión Tributaria e Inspección). De inmediato se empezó a trabajar con sistemas de gestión y desde entonces se viene formando a los 14 trabajadores -que hoy trabajan en el área de la Tesorería municipal- en distintas materias en la Diputación de Alicante y la AEVAL y, en especial, a los nuevos TAGs en materias de dirección pública en el INAP.

Con estas formas de gestión y organización, empezó a modernizarse el área de la Tesorería municipal. Fue con el primer plan estratégico elaborado en 2009 que se desarrolló de 2010 a 2012, cuando se fijaron la misión, visión y valores -que desde entonces se han ido revisando periódicamente-. Además, se revisaron y modificaron todas las ordenanzas fiscales (algunas aún en pesetas) y se normalizaron todos los procedimientos administrativos de gestión, recaudación, inspección y su tramitación electrónica. Asimismo, se fueron creando nuevos cauces para la inspección de los ingresos que permitirían la mejor gestión de los mismos y de la recaudación. Se implementó un sistema de gestión del endeudamiento más eficiente. Desde entonces, la colocación de excedentes dinerarios empezó a gestionarse de forma también más eficiente con planes y programas de tesorería mensuales y anuales. Se estableció un seguimiento y control de ciertos ingresos. Además, se buscaron nuevas fuentes de financiación municipal y, por último, se estableció un sistema de seguimiento y control de la actuación del organismo ya precitado, SUMA (en vigor desde 2014).

En 2013, con todo este camino andado, y siendo ya una organización madura se implantó un nuevo plan estratégico, tomando como punto de partida la autoevaluación y como eje fundamental: el ciudadano. Se fijaron indicadores con los que poder medir los resultados y se trabajaba con un único objetivo: la mejora continua, con el ciclo PDCA⁴.

Sin más demora, se articuló un cuadro de mando integral, se comunicaban objetivos a todos los niveles: ciudadanos, grupos de interés, empleados del área y resto del Ayuntamiento. Se crearon nuevos canales de comunicación con el personal del área de la Tesorería municipal y encuestas periódicas anuales para obtener un feedback adecuado tanto con el personal (a través de la encuesta de clima laboral) como con los ciudadanos y clientes (con la encuesta de satisfacción y demanda de los servicios de los usuarios del área de la Tesorería municipal y de suma). Para continuar con la mejora de la gestión, se implicó a los distintos grupos de interés y aliados (públicos y privados) de forma fehaciente a través de los distintos grupos de mejora. El Ayuntamiento creó el Comité de Calidad y se publicó la carta de servicios, que se revisa periódicamente. Se ha incorporado la responsabilidad social a los valores y se han diagramado los 26

⁴ El ciclo PDCA (del inglés plan-do-check-act: planificar, hacer, verificar, actuar) también conocido como Círculo de Deming, basado en un concepto previamente ideado por Walter A. Shewhart. WALTON, M. (2004)

subprocesos del área y los 13 orientados al ciudadano están disponibles en la sede electrónica para su acceso desde cualquier lugar las 24 horas del día.

Tras varias autoevaluaciones, en julio 2015, el del área de la Tesorería municipal ha conseguido el sello CAF 500+ en su versión 2013.

La herramienta de gestión⁵ consiste en un método identificable a través del cual se estructuran los recursos financieros, humanos, organizativos, informativos y materiales de una organización para alcanzar sus objetivos.

Las herramientas tienen al menos dos características en común:

- Deben poseer unas características singulares que las individualice frente a otras.
- Y las herramientas son instituciones, esto es, constituyen pautas regulares de interacción entre individuos u organizaciones. La definición de institución va más allá de su identificación exclusiva con una organización. Las normas escritas o no, formales o informales y los usos que los individuos aplican en sus interacciones diarias en las organizaciones son instituciones.

Para concretar y conocer al detalle la situación inicial de la Tesorería se recurrió a varias herramientas de análisis: el análisis DAFO y el diagrama de Ishikawa, principalmente en el primer plan estratégico. Y para llevar a cabo el despliegue de los dos planes de acción se utilizó la administración por objetivos y como herramienta fundamental se vertebraron distintos grupos de mejora que trabajaron de forma transversal.

ANÁLISIS DAFO.

La herramienta de diagnóstico estratégico por excelencia es sin duda el **análisis DAFO**. La principal utilidad de esta herramienta es conocer la situación real en que se encuentra la organización, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El análisis DAFO se centra en que todas las partes involucradas en la actividad identifiquen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan afectar en

⁵ Parrado Díez, S. (2012).

mayor o menor medida a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Las amenazas y oportunidades se analizan siempre respecto al **entorno externo de la organización**, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamismo que sea capaz de desarrollar cada organización en concreto.

Las oportunidades se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos rendimientos, mientras que las amenazas están en aquellas áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de rendimiento.

En 2009 el tesorero del Ayuntamiento reunió al equipo directivo del área y a algunos de los miembros del resto de la plantilla (algunos jefes de negociado, un administrativo y un auxiliar) en una sesión de brainstorming y realizaron el análisis que, a continuación, se detalla, donde a cada factor le otorgaron una puntuación o valoración de 1 a 3 para poder determinar el diagnóstico de la organización (siendo 1 el menor grado de acuerdo y 3 la mayor satisfacción):

ENTORNO

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Desarrollo demográfico de la ciudad	2	Crisis económica afecta sector turístico y de la construcción	3
Nuevas fuentes de financiación municipal	3	Inseguridad protección de datos telemáticos	1
Accesibilidad asequibles a tics e internet	3	Reticencias residentes de facto a empadronarse en el municipio	1
Requerimiento a la Admon. Local de más Y mejores servicios públicos	3	Legislación tributaria insensible con municipios turísticos	3
		Ausencia otros tipos de actividades productivas que amortigüen la crisis turística	2
Total puntos: 11		Total puntos: 10	

INTERNO

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Modernización tecnológica Admón. Pública	2	Insuficiente cultura administrativa sobre el Expediente electrónico	1
Agilización trámites y accesibilidad de la Admón (extensiones administrativas y SUMA)	3	Gestión desconcentrada no sujeta a dirección y control necesarios	2
Sistema mixto (gestión directa y delegada) de Gestión tributaria	2	Inestabilidad Política (moción de censura en septiembre de 2009)	2
Normalización de procedimientos admvos.	2	Desproporción entre costes de servicios públicos ciudad turística y los ingresos tributarios basados en número de residente de derecho	3
Revisión padrón de residentes y viviendas	2	Falta actualización Ordenanzas Fiscales y no fiscales	2
		Reticencias políticas en materia tributaria	2
	Total puntos: 11		Total puntos: 12

Resumen para el diagnóstico: Debilidades: 12

Amenazas: 10

Fortalezas: 11

Oportunidades: 11

En cuanto al **diagnóstico obtenido**, fue el siguiente: “del análisis del entorno y del ámbito interno de la organización, habida cuenta de la mejora organizativa conseguida en los dos últimos años, propiciando la adecuada vertebración administrativa de la Tesorería, [...], se han generado unas condiciones y sinergias favorables y un clima de trabajo basado en la confianza y la ilusión en la estrategia de cambio objeto de este plan, lo que determina un resultado diagnóstico de **ILUSIÓN**”⁶.

El contar con un escenario estratégico de ilusión comportaba conocer las claras oportunidades que chocaban con las debilidades planteadas y, por tanto, correspondía plantear una estrategia de tipo constructivo de reorientación, concretando las oportunidades para intentar subsanar los puntos débiles de la organización⁷.

Observaciones sobre el DAFO:

Al realizar la valoración de las puntuaciones obtenidas en el **entorno**, destacaba el hecho de que las oportunidades se imponían a las amenazas, reflejando así que los

⁶ LÓPEZ OCAÑA, Fco. Manuel (2009).

⁷ <http://blog.testabit.com/conoce-la-matriz-dafo-y-los-escenarios-estrategicos/>

ciudadanos demandaban y aún hoy demandan cada vez más y mejores servicios públicos a la Administración Local, eso sí, dispuestos a asumir que, para ello, era necesaria cierta aportación a las arcas municipales, ya fuera vía tributos, tasas o ingresos no tributarios y así iban interiorizando lentamente una gestión telemática de sus expedientes administrativos, en una sociedad inmersa en la aplicación de nuevas tecnologías y cuya talón de Aquiles era -en aquel momento- garantizar la protección de datos.

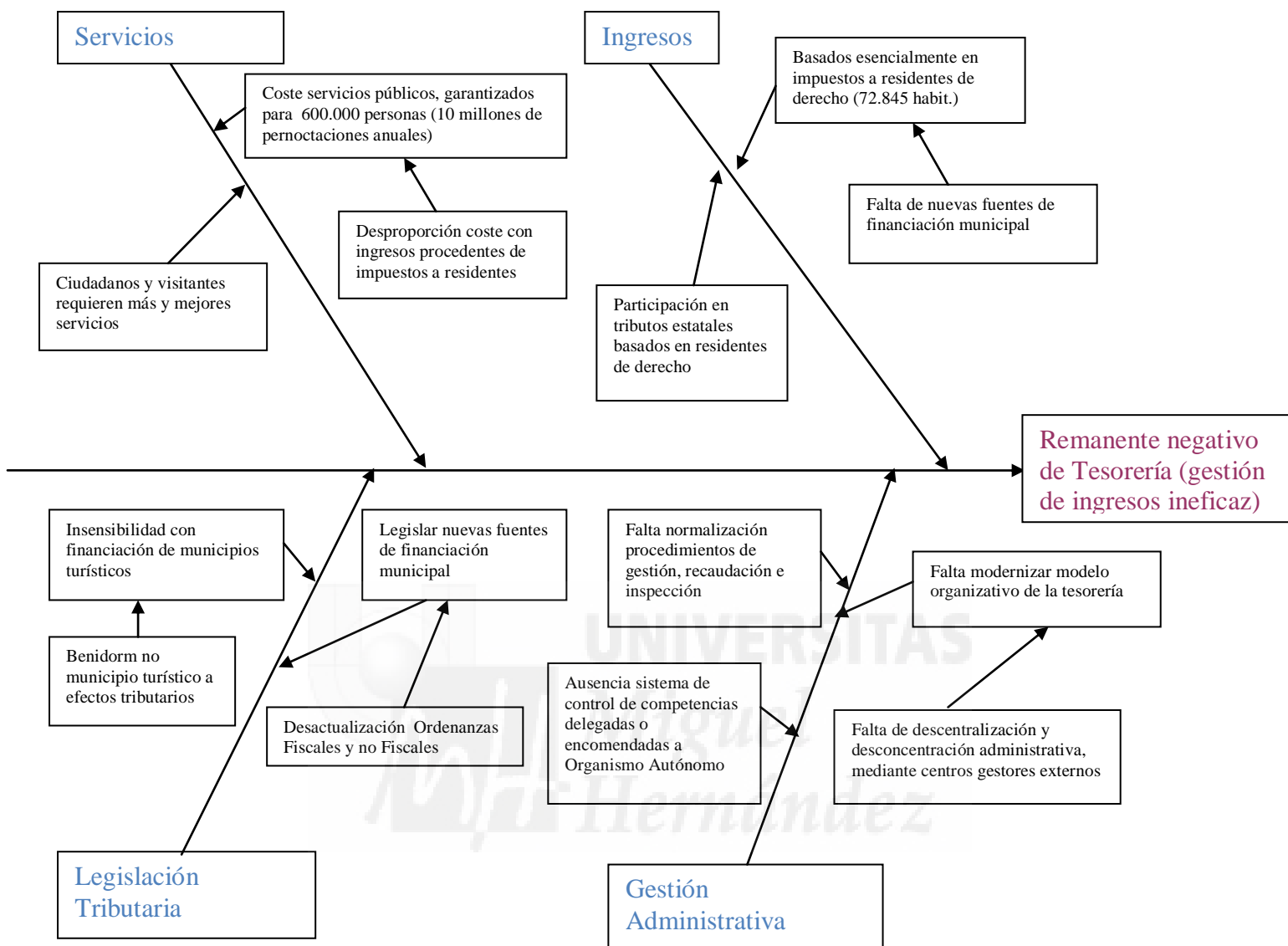
En cuestiones a nivel **interno** se determinaba que las debilidades se imponían a las fortalezas, de lo que se infería que la Administración Local de Benidorm debía mejorar los instrumentos, procedimientos y sistemas de gestión que le permitieran llegar a materializar su visión. Además se presentaban debilidades que debía corregir, como por ejemplo, debía aumentar el censo municipal de habitantes difundiendo campañas que estimularan el empadronamiento en la ciudad de los residentes de hecho; actualizar y revisar las ordenanzas fiscales y no fiscales, salvando las reticencias políticas que esta medida suponía; así como que el elevado coste de los servicios públicos de Benidorm, que por su condición de ciudad turística de primer orden debería guardar proporción directa con una mejora en la gestión de los ingresos con criterios de eficacia y eficiencia, dotando a la administración con una organización administrativa acorde con los objetivos estratégicos que se determinaran y donde se consiguiera una estabilidad política que lideraría la consecución de la visión de la organización.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA O DE ESPINA DE PEZ.

En su libro *What is total quality control? The Japanese way*, Kauro Ishikawa describe el proceso sobre cómo ideó el **diagrama de Ishikawa**⁸ y cómo lo puso en práctica en 1952 en la empresa Kawasaki Iron Fukiai Works. Se trata de una herramienta gráfica, que sirve para llevar a cabo el diagnóstico de problemas o de situaciones planteadas, permitiendo relacionar las causas con los efectos. La gran ventaja es que ayuda a determinar cuales son las causas últimas de un problema permitiendo identificar las verdaderas raíces de un problema de forma visual y muy sencilla.

⁸ ISHIKAWA, Kaoru (1985)

DIAGRAMA DE ISHIKAWA LLEVADO A CABO POR EL AREA DE TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO DE BENIDORM EN 2009.



El procedimiento de elaboración del diagrama, también conocido como de causa/efecto, comprendió las siguientes fases:

- 1.- La definición del efecto (problema a solucionar) que se quiere analizar.
- 2.- La construcción del diagrama con las posibles causas: para ello, se definen cuatro categorías, se generan ideas sobre causas potenciales y se colocan en la categoría a la que pertenecen.
- 3.- El análisis causa-efecto del diagrama construido.

Una vez analizado el contexto general del municipio de Benidorm y el contexto particular del Área de Tesorería de su Ayuntamiento; una vez definidas la misión, visión y valores de la organización; y una vez estudiadas la magnitud, causas generales y particulares del problema a resolver definido y habiendo realizado el diagnóstico

estratégico anteriormente expuesto, procedía ya formular una estrategia de organización (plan de mejora) que iba a permitir solucionar el problema planteado mediante la modificación, consensuada por el grupo de mejora, de determinados elementos estructurales, procedimentales, personales y materiales del Área de Tesorería⁹.

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN UTILIZADA.

La siguiente herramienta que se utilizó para el proceso de planificación estratégica, fue el plan de mejora de la **Administración por Objetivos (APO)**, por ser la que más se adecuaba a la labor del Grupo de Mejora creado para la elaboración del documento de planificación estratégica.

La administración por objetivos es una manera de administrar una compañía que consiste en que los empleados de forma conjunta con la dirección deciden los objetivos que se van a marcar en una determinada línea de producción, departamento, unidad administrativa, sucursal, etc.



Fuente: <https://alejandramendieta19.files.wordpress.com/2014/02/administracion.png>

⁹ Ramió, C. y Mas, J. (1992).

Los objetivos marcados se configurarán en medidas de desempeño que se evaluarán de manera periódica. Dicha evaluación conllevará la adopción de medidas correctivas así como también otorgará recompensas con base a los resultados logrados.

En la Administración por Objetivos se parte de objetivos generales que se van desglosando a lo largo de toda la organización hasta definirlos de manera específica para cada sección o departamento e incluso llegando a establecer objetivos personales para cada uno de los involucrados en la empresa. Por ello, involucrar a los empleados en la definición de los objetivos es vital para su implicación en el logro de los mismos.

La administración por objetivos (APO) es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados, estos deben definirse de forma coherente, específica, prioritaria, desafiante y tendente a la mejora permanente.

La administración por objetivos (APO) es una forma de administrar participativa, por tanto, se debe tener en cuenta que en el análisis del departamento de Tesorería del Ayuntamiento de Benidorm se han observado las siguientes características que favorecen el éxito en la implantación de un sistema de administración por objetivos:

- ✚ La alta gerencia participa.
- ✚ Se cree que la administración por objetivos es una herramienta válida para preveer y evitar problemas.
- ✚ Desde el principio se ha seguido el proceso adecuado para instaurar el sistema de administración por objetivos.
- ✚ La administración por objetivos se ha implantado de forma gradual, ya que si se hiciera de manera acelerada nos podría llevar al fracaso.
- ✚ Se ha aplicado administración por objetivos (APO) en todo el área del departamento de Tesorería del Ayuntamiento de Benidorm.
- ✚ La administración por objetivos es un asunto de todos los miembros de la organización, no sólo de los niveles operativos.
- ✚ De manera dinámica y habitual, se controlan los resultados obtenidos y se intenta perseguir la retroalimentación.

GRUPO DE MEJORA.



Fuente: <http://administracionempresarialdocu.blogspot.com.es/>

Un grupo de mejora es un equipo de trabajo dedicado a la mejora constante de la calidad. La idea del trabajo en grupo se basa en reconocer que la calidad es competencia de todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.

La misión del equipo de mejora es identificar, estudiar y proponer soluciones a ineficiencias de la propia labor. En organizaciones de tamaño grande o mediano normalmente están constituidos por personas de distintas unidades y perfiles profesionales. Suelen ser grupos "temporales" cuyo único objetivo es analizar sus propios procesos de trabajo y las propuestas que logran llevar adelante para mejorar dichos procesos.¹⁰

La metodología de trabajo con los dos planes estratégicos del Ayuntamiento de Benidorm se ha basado en un sistema participativo de toma de decisiones y propuestas, instrumentalizado en un grupo de mejora, designado por Resolución de Alcaldía, de fecha 18 de marzo de 2009 e integrado por funcionarios de las distintas Áreas Municipales que gestionan las distintas liquidaciones de ingresos (como sería el caso de: urbanismo, deportes, extensiones administrativas, sanciones, tesorería), así como de

¹⁰ <http://www.sedic.es/autoformacion/seccion5.htm>

los departamentos de servicios generales, recursos humanos, informática, sociología, y archivo. También contamos con representantes del organismo provincial de gestión tributaria (SUMA) y un habilitado estatal de otra Administración Local (Tesorero de Crevillente).

El grupo de mejora se coordina y dirige por el habilitado estatal titular de la Tesorería Municipal y lo preside el/la Concejal/a Delegado/a de Hacienda que ostenta esa responsabilidad política, actuando como secretario de actas el autor del plan de mejora.

Entre las principales tareas del equipo de trabajo han destacado: analizar causas, documentar y aportar experiencia profesional e ideas, proponer medidas que mejorarán el quehacer diario y la calidad de los servicios públicos relacionados con la liquidación y gestión de ingresos. Todo ello se ha alineado con la convicción de que es una competencia desconcentrada, que concierne a todos los departamentos que tramitan un expediente administrativo que viene a culminar en la generación de una liquidación.

Se consultaron y analizaron expedientes y bases de datos de los departamentos municipales de Intervención, Aperturas, Estadística, Recursos Humanos y Tesorería y las reuniones tuvieron una frecuencia periódica acorde con las necesidades del proceso. Así mismo, el grupo de mejora gozó de autonomía interna de funcionamiento.

De cada una de las sesiones celebradas el secretario levantó un acta en la que constaron expresamente las tareas a desarrollar y el responsable de las mismas.

Las propuestas o sugerencias que se generaban en las reuniones del grupo de mejora se remitían a los órganos municipales competentes, con el fin de que estos pudieran proceder a su aprobación y, en su caso, determinaran su ejecución o cumplimiento.

4. PROBLEMAS SOBRE LOS QUE INCIDIR Y DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA A MEJORAR LA GESTIÓN DE LA TESORERÍA MUNICIPAL (2009).

Se fijaron los puntos detectados sobre los que incidir en particular:

- ☒ Insuficiente cultura administrativa sobre el expediente electrónico
- ☒ Gestión desconcentrada no sujeta a dirección y control necesarios
- ☒ Falta actualización Ordenanzas Fiscales y no fiscales

FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS DEL PRIMER PLAN ESTRATÉGICO.

Tras tomar las decisiones oportunas se fijó el primer plan estratégico que estableció los siguientes objetivos estratégicos¹¹:

1. Establecer un sistema de gestión, recaudación, inspección y control de ingresos tanto desconcentrado como descentralizado, permitiendo su interacción con los ciudadanos a través de la TIC en el plazo de tres años (2010-2012).
2. Implementar un sistema de gestión financiera y del endeudamiento que permita una racionalización en la disposición de los fondos y un adecuado control de la gestión de avales y fianzas existentes en la Tesorería Municipal, en el plazo de tres años (2010-2012).
3. Adoptar un sistema de gestión integral de determinados ingresos municipales, que permita un adecuado seguimiento y control de los mismos que redunden en un incremento de la recaudación municipal, en un plazo de dos años (2010-2011).

A continuación, se desglosaron los siguientes objetivos operativos:

- 1.1 Modificar todas las Ordenanzas Fiscales y no fiscales en el plazo de un año (2010).

¹¹ Opus cit.: LÓPEZ OCAÑA, Fco. Manuel (2009).

- 1.2 Normalizar todos los procedimientos de gestión, recaudación, inspección y control de ingresos y su tramitación electrónica, permitiendo el acceso a los ciudadanos, mediante la creación del portal del contribuyente, en el plazo de un año (primera fase año 2010).
- 1.3 Normalizar la totalidad de los procedimientos mediante enlace informático del departamento de gestión y recaudación con el departamento de contabilidad, su tramitación electrónica, permitiendo el acceso a los ciudadanos en el plazo de un año (segunda fase año 2011).
- 1.4 Instaurar los procedimientos de inspección de los ingresos así como su tramitación electrónica en el plazo de un año (año 2012).
- 1.5 Establecer un sistema de seguimiento y control de la actuación del Organismo Autónomo gestor externo especializado de todas las competencias delegadas al mismo por el Ayuntamiento, en el plazo de un año (2011).

- 2.1 Implementar un sistema de gestión del endeudamiento que permita acudir al mismo de forma eficiente, elaborando los pertinentes planes, tanto de saneamiento como de equilibrio financiero, en el plazo de una año (2010).
- 2.2 Crear un sistema de gestión financiera que permita la colocación de los excedentes dinerarios de la forma más eficiente, a través de planes y programas de Tesorería mensuales y anuales, que garanticen el pago puntual de las obligaciones municipales en cada momento y un adecuado control de los avales y fianzas depositadas en la Tesorería, en el plazo de un año (2012).

- 3.1 Establecer un procedimiento de seguimiento y control de determinados ingresos, ya existentes, que permitan aumentar la recaudación en un 10%, fundamentalmente en el ámbito sancionador y de transferencias corrientes (FNCM, subvenciones, multas administrativas y urbanísticas, subastas vehículos abandonados, ocupaciones y concesiones en dominio público, etc), en el plazo de un año (2010).
- 3.2 Implantar la gestión de nuevos ingresos que permitan aumentar la capacidad recaudatoria en un 2% del presupuesto total del Ayuntamiento, fundamentalmente del ámbito urbanístico, en el plazo de un año (2011).

5. PROBLEMAS SOBRE LOS QUE INCIDIR Y DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA A UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (2012).

Derivado del estado de la Tesorería y evaluado en la memoria de gestión, así como de la voluntad expresada en la primera planificación estratégica del Área, que pretendía una implantación de modelos de gestión de calidad una vez materializada la primera fase, se pretende impulsar una segunda fase estratégica que conlleve un sistema de gestión de calidad del servicio con modelos de referencia probados teniendo en cuenta que la evaluación de la calidad de los servicios públicos se está convirtiendo actualmente en uno de los elementos esenciales del buen gobierno; situando a los ciudadanos en el centro de la toma de decisiones para la satisfacción de sus expectativas, y marcando objetivos de las políticas públicas de acuerdo con los principios de eficacia, innovación y mejora continua de la gestión.

Más que ante un problema se trata de una oportunidad de avanzar hacia nuevas formas de gestión con modelos reconocidos de calidad, para ello era imprescindible que la administración hubiera alcanzado un punto de madurez que le permitiera avanzar, y en este caso ya había llegado a este punto.



Fuente: Elaboración propia

A continuación quedaban cosas por hacer y el equipo se puso manos a la obra de nuevo:



Fuente: Elaboración propia

Continuando con la herramienta de los modelos de orientación estratégica el área de Tesorería se encontró ante dos modelos de desarrollo organizativo, definidos a partir de una variable clave, como era la introducción de modelos reconocidos de gestión de calidad dentro de la operativa general del servicio (modelo de reingeniería) o continuar con el modelo actual de gestión (modelo productivista).

El equipo directivo optó apoyado por los responsables políticos por el modelo de reingeniería y así abrió la vía para introducir en el Área modelos de excelencia en la gestión. Todo esto porque se consideraba que debía afrontarse el reto de la prestación de un servicio de calidad con una mejora continua orientada a los ciudadanos; que abriera

la posibilidad de obtener un diagnóstico claro y muy bien analizado de la situación de la organización.

¿CUÁLES ERAN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DISPONIBLES?

En cuanto a los principales modelos de sistemas de gestión de calidad podríamos agruparlos en cinco y eran:

✚ **El modelo ISO 9000:** el modelo ISO 9000 (9000, 9001, 9004) es una familia de normas propuesta por ISO¹² (Organización Internacional de Normalización, en inglés International Organization for Standardization), que se ocupa de la "gestión de la calidad". Este modelo está formado por una serie de estándares internacionales de gestión de procesos, que detallan los requisitos para el diseño y valoración de la calidad en la gestión, con el propósito de asegurar que las organizaciones suministren productos y servicios que satisfagan los requerimientos concretos acerca de lo que la organización debe hacer para gestionar efectivamente los procesos que influyen en la calidad. El modelo ISO 9000, se basa en el principio de prevención de no conformidad en todas las etapas de desarrollo del producto/servicio. Además, la norma requiere que la organización establezca un sistema que mejore continuamente su desempeño y se preocupa principalmente de la forma en que la organización hace su trabajo y no directamente en el resultado del mismo. Según la norma en vigor se estructura en cinco bloques de requisitos a cumplir: Sistema de Gestión de la Calidad, Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Realización del producto y Medición, análisis y mejora.

✚ **El modelo IWA 4¹³:** se trata de un sistema de gestión integral de calidad municipal con directrices e indicadores precisos de verificación. Las siglas IWA corresponden a International Workshop Agreement 4 y fue el Dr. Carlos Gadsden, secretario ejecutivo de la Fundación Internacional para el Desarrollo de los Gobiernos Confiables, quien lo plasmó por primera vez en un concepto en 2005, proporcionando una forma de evaluar el grado de eficacia integral y madurez del gobierno local a través de distintas preguntas relacionadas con 4 áreas de gestión:

¹² <http://queaprendemoshoy.com/iso-90011987-origen-de-los-sistemas-de-gestion-de-calidad/>

¹³ <http://www.aiteco.com/iwa-4-gobiernos-confiables/>

1. Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno

2. Desarrollo Económico Sostenible



Fuente: <http://www.aiteco.com/web/wp-content/uploads/2013/05/IWA-4.gif>.

✚ **El modelo de excelencia empresarial EFQM:** El Modelo EFQM ha sufrido su última actualización en el año 2013¹⁴ y fue creado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad en 1988 por los presidentes de catorce empresas europeas bajo los auspicios de la Comisión Europea¹⁵. El modelo está compuesto de nueve criterios reunidos en dos grandes grupos:

- Cinco criterios *agentes facilitadores* (criterios 1 al 5).
- Cuatro criterios *resultados* (criterios 6 al 9).

Los *agentes facilitadores* tratan sobre lo que la empresa hace y son las causas de los resultados. Analizan cómo la organización lleva a cabo las actividades clave, la forma en que se realiza y mejora esa actividad. En cuanto a los *resultados* tratan sobre lo que la organización logra, es decir, los efectos de la actividad de la organización y permiten realimentar a éstos: los “agentes facilitadores” se mejoran utilizando el “feedback” de los “resultados”. Cada uno de los criterios se compone de distintos subcriterios puntuables, hasta un total de 32 y éstos se despliegan, a su vez, en diversos elementos a considerar.

¹⁴ <https://www.isotoools.org/2012/07/13/nueva-version-2013-del-modelo-efqm-de-excelencia/>

¹⁵ *Guía de modelos de evaluación para la Administración Local Edición 2011*. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios..



Fuente: Opus cit.: Diputación de Alicante, 2011.

- ✚ **El Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM):** se trata de un modelo de evolución externa o asistida que tiene sus orígenes en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, donde se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado habiendo sido diseñado por el Ministerio de Administraciones Públicas. Se pretendía integrar seis programas para la mejora continua de los servicios y se trata de una metodología sencilla y asequible que permite conocer el nivel de calidad en la gestión y resultados de las organizaciones, realizar un primer análisis de la madurez organizacional y del nivel de prestación de los servicios y orientar el camino a seguir, poniendo a disposición de las organizaciones, herramientas para la mejora de su rendimiento.
- ✚ **El modelo del marco común de evaluación CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK):** En las administraciones públicas el modelo EFQM se llama CAF y está certificado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)¹⁶. El modelo del marco común de evaluación es una herramienta de análisis organizativo, utilizado para la evaluación de la calidad en el Sector Público, diseñada para introducir la autoevaluación y la gestión de la calidad en el sector público de los países de la Unión Europea y, por tanto, fue promovido por distintos ministerios de la

¹⁶ <http://www.seap.minhap.gob.es/web/ministerio/organigrama.html>

Administración Pública Europea (IEAP). A través de este instituto se promueve un lenguaje común y un banco de buenas prácticas donde se comparten experiencias y actividades de benchmarking entre organizaciones. Además, cada dos años se celebra un evento CAF en distintas ciudades europeas con el fin de compartir experiencias en la aplicación de este sistema de gestión total.

El modelo CAF pretende a través de la autoevaluación:

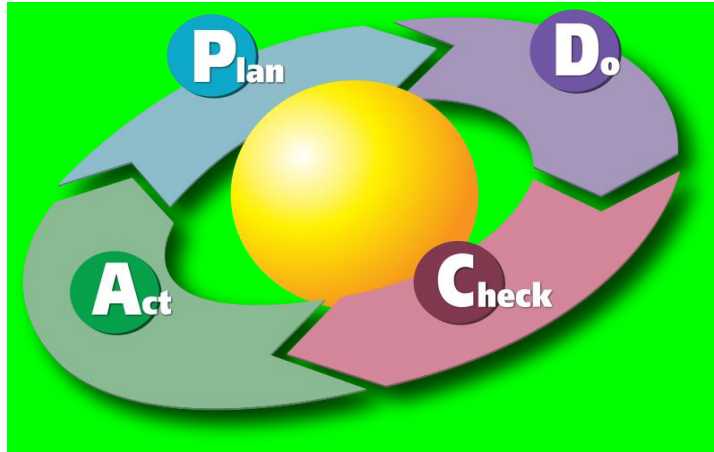
- Conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.
- Conocer la percepción que de la propia organización tienen sus miembros.
- Conocer el grado de satisfacción de las personas que se relacionan con ella.
- Obtener una mayor implicación de todos los estamentos de la organización.
- Facilitar los procesos de cambio.
- Iniciar el viaje de la mejora continua.

El CAF se divide en nueve elementos, como el modelo EFQM, llamados “Criterios”, que son determinantes a la hora de realizar en profundidad un análisis organizativo y que a su vez se dividen en subcriterios puntuables adaptados a los servicios públicos:



Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2013.

La autoevaluación del CAF ofrece un diagnóstico de cómo se halla la organización en cada uno de los componentes que integran el ciclo PDCA y permite, en consecuencia, avanzar de manera continua en procesos de mejora.



Fuente: <http://www.bulsuk.com/2009/02/taking-first-step-with-pdca.html>

En el momento en el que el equipo directivo contactó con la AEVAL para asesorarse sobre qué opción podría adaptarse mejor a la situación de la Tesorería, dicha Agencia les propuso convertirse en uno de los proyectos piloto de implantación del modelo CAF en la versión recién aprobada, ofreciéndose a realizar un seguimiento y facilitando la formación necesaria a todo el equipo humano del departamento para sacar adelante el proyecto.

Ante la expectativa de este tipo de actuación monitorizada, se optó por el modelo CAF en su versión 2013, con el apoyo del equipo de gobierno.



Fuente: <https://www.fjarmalaraduneyti.is/vefrit/2013/06/20/nr/16938>

Si bien es cierto, que acomodarse en este modelo fue una tarea que resultó compleja, pues hubo de trabajarse con la guía europea sin traducir al castellano, como un obstáculo a superar entre otras cuestiones logísticas.

A partir de este momento se planificó un cronograma de ejecución respecto a la primera autoevaluación:

CRONOGRAMA DE PASOS REALIZADOS POR EL EQUIPO DE TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO DE BENIDORM:								
Cronograma de acciones 2013		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
1.	Toma de la decisión consensuada entre equipo directivo y político	■						
2.	Nombramiento equipo proyecto, alcance y forma de puntuación		■					
3.	Creación del Comité de Calidad		■					
4.	Comunicación a la AEVAL		■					
5.	Comunicación del Proyecto a los grupos de interés		■					
6.	Nombramiento equipo de autoevaluación			■				
7.	Formación equipo autoevaluación y personal de la tesorería				■			
8.	Adaptación del modelo					■		
9.	Autoevaluación individual					■		
10.	Autoevaluación equipo y consenso					■		
11.	Redacción informe autoevaluación y puntuación						■	
12.	Redacción definitiva informe de autoevaluación							■
13.	Remisión a la AEVAL							■

Por tanto, se había optado por llevar a cabo una autoevaluación, y se formó un equipo interdisciplinar con miembros de distintos departamentos, a demás de la tesorería: educación, sociología, ecología, informática y fiscalización.

El cronograma se cumplió y entre las debilidades más acentuadas detectadas en la autoevaluación se encontraban:

- ☒ Falta de interacción con los ciudadanos de manera sistemática.
- ☒ Deficiente política de comunicación interna y externa.
- ☒ Inexistencia de Carta de Servicios.
- ☒ Falta de formación en cuestiones de Calidad del personal del Área.
- ☒ Procedimientos formalizados no accesibles desde Internet.

FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS DEL SEGUNDO PLAN ESTRATÉGICO.

La adaptación de los criterios del modelo, quedaría de la siguiente manera:

Cada uno de los criterios y subcriterios del modelo ha sido adaptado por parte del equipo al supuesto de una autoevaluación para un área concreta, ya que el CAF es un modelo válido para cualquier tipo de Administración Pública europea, por lo que se creyó que dicha adaptación y reinterpretación facilitaría el desarrollo de la autoevaluación.

Criterio 1: liderazgo

Se analizó la forma en que los líderes desarrollaban y facilitaban la consecución de la misión y visión del departamento de Tesorería y cómo desarrollaban los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo mediante las acciones y comportamientos adecuados, así como su implicación personal en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrollaba, implantaba y revisaba y que la organización se centraba en el cambio y la innovación.

Se tuvo en cuenta fundamentalmente el liderazgo del equipo directivo del área encargado de impulsar el modelo, y no tanto el político, que en cualquier caso apoyaba decididamente la implantación de esta nueva forma de gestión.

Criterio 2: Estrategia y planificación

Se analizó la implantación de la misión y visión de la organización, estableciendo los objetivos estratégicos y operativos y la manera de medir los avances, teniendo en cuenta a los grupos de interés y los recursos con los que se cuenta, a través sobre todo de Planes Estratégicos y que estos estuvieran monitorizados lo que permite su continua actualización de acuerdo con las necesidades de la organización.

Criterio 3: Personas

Se analizó cómo se gestionaba y maximizaba el potencial del personal de la organización con el fin de apoyar la estrategia de la misma, siempre teniendo en cuenta las limitaciones que conllevaba no ser competentes en materia de Personal, e intentando

incidir al máximo en aquellos aspectos que supusieran una mayor implicación del personal y un mayor compromiso y motivación en el trabajo.

Criterio 4: Alianzas y recursos

Se analizaron los socios y colaboradores de la organización como elementos clave dentro del desarrollo de la organización que aportaban experiencia y conocimiento y que debían alinearse con los objetivos de la planificación de la organización, así como los recursos de ésta y su manera de gestionarlos.

Este punto se considera cada vez más fundamental atendiendo a los nuevos modelos de gobernanza en el que se prioriza la participación de todos los grupos de interés en la toma de decisiones en el ámbito de las políticas públicas.

Se tuvo en cuenta a la hora de autoevaluar las alianzas concretas con socios públicos y privados de la tesorería y, respecto a los recursos, se analizó aquello que realmente podía gestionar directamente el área y no lo que dependía de otros departamentos.

Criterio 5: Procesos

Se analizaron los procesos “clave” propios del Área que contribuían al cumplimiento de la estrategia y planificación de la organización (los procesos de gestión y soporte se consideraron analizados en los anteriores criterios), generando valor a los ciudadanos y a los grupos de interés e implantando la mejora continua e innovación de los mismos en busca de una mayor eficiencia y eficacia en el servicio.

Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes

Se orientó a lo que podía hacer la organización para mejorar en el ámbito de sus competencias el servicio que se presta a los ciudadanos/clientes que supusiera una mayor satisfacción de sus expectativas, debiendo ser medible tanto de forma interna como externa.

Criterio 7: Resultados en las personas

Se trataba de los resultados a alcanzar en relación con la competencia, motivación, satisfacción y desempeño del personal de la organización, debiendo ser medibles desde un punto de vista de la percepción como del desempeño, para mejorar así tanto la implicación y satisfacción como los resultados.

Criterio 8: Resultados en responsabilidad social

Se pretendía integrar conceptos de desarrollo sostenible que mejoraran la calidad de vida y la protección del medio ambiente, un comportamiento ético y la mejora del desarrollo local en el que se movía el departamento, en tanto que la organización provoca un impacto en la sociedad que debía tenerse en cuenta en la planificación estratégica de la misma.

Criterio 9: Resultados claves del rendimiento

Se correspondía con los logros, fines y objetivos a alcanzar según la estrategia de la organización definidos en la misión y visión de la organización y en su planificación estratégica, tanto a corto, medio y largo plazo.

IMPLANTACIÓN DEL MODELO CAF 2013 EN EL ÁREA DE TESORERÍA DEL AYUNTAMIENTO DE BENIDORM

A continuación, por parte del equipo de Tesorería se siguieron cada una de las fases que permitirían la mejora de la organización con la voluntad de conseguir de forma exitosa la implantación del modelo:



Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2013.

Se fijó un único objetivo estratégico: Implantar un sistema de gestión de calidad total a través del Modelo CAF 2013 orientado a la mejora continua del Área, en el plazo de dos años (2013 – 2014).

La planificación no se concluyó en 2014, sino que se trata de implantar un sistema de mejora continua que debe permanecer en el tiempo con continuas y sucesivas autoevaluaciones periódicas y planes de mejora, por lo que su alcance es indefinido en el tiempo (ciclo PDCA).

A partir de ahí se desplegaron varios objetivos operativos:

- 1.1. Implementar un sistema de información y comunicación orientado a los ciudadanos, involucrando a los grupos de interés, que nos permita obtener fuertes o muy fuertes evidencias en el proceso de mejora continua conforme al Modelo CAF 2013, en el periodo comprendido desde septiembre de 2013 a junio de 2014.
- 1.2. Implementar un sistema participativo orientado a la mejora continua en la gestión interna del Área, que permita obtener fuertes o muy fuertes evidencias según el Modelo CAF 2013 dentro del ciclo PDCA en el plazo comprendido desde septiembre de 2013 a junio de 2014.
- 1.3. Implantar un sistema de medición de los resultados en la percepción y en el rendimiento respecto a los servicios prestados por el área de la Tesorería Municipal con el ánimo de una mejora continua de los mismos en el periodo entre septiembre de 2013 y junio de 2014.
- 1.4. Realizar auditorías internas y externas sobre el nivel de calidad en la gestión de los servicios prestados por el área de la Tesorería Municipal en el último trimestre de 2014.
- 1.5. Realizar la segunda autoevaluación del área de la Tesorería Municipal según el Modelo CAF 2013 y de cuyas conclusiones se haga factible la obtención de la certificación oficial sello AEVAL +300 y de usuario eficaz del CAF, en el plazo comprendido de junio de 2014 a diciembre de 2014.

6. RECURSOS CLAVE INCORPORADOS EN LA SEGUNDA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Además de los ya mencionados en el apartado 4: dirección estratégica y grupos de mejora, se recurre a las encuestas de satisfacción y demanda y a las encuestas de clima laboral, además de a la carta de servicios.

ENCUESTA DE DEMANDA Y SATISFACCIÓN.

Se entiende por el concepto de encuesta de demanda y satisfacción la herramienta utilizada por empresas y administraciones para conocer el impacto de sus actuaciones en la percepción de los clientes/ciudadanos.

Desde hace algunos años, la medición en cuestiones de calidad resulta imprescindible para observar y analizar sociológicamente las experiencias piloto y los servicios que se vienen prestando durante mucho tiempo.

En el caso que nos ocupa se ha realizado una encuesta polietápica con aplicación de cuestionario estructurado; aplicado por intercepción de las personas entrevistadas en el espacio público de la Tesorería municipal del Ayuntamiento de Benidorm en el edificio consistorial y de SUMA-Benidorm (Av. Beniardá, 2). La muestra ronda todos los años las 500 personas. Utilizando unos niveles de Confianza de la Muestra: 95,5% y un margen de error para resultados globales: $\pm 4,3\%$

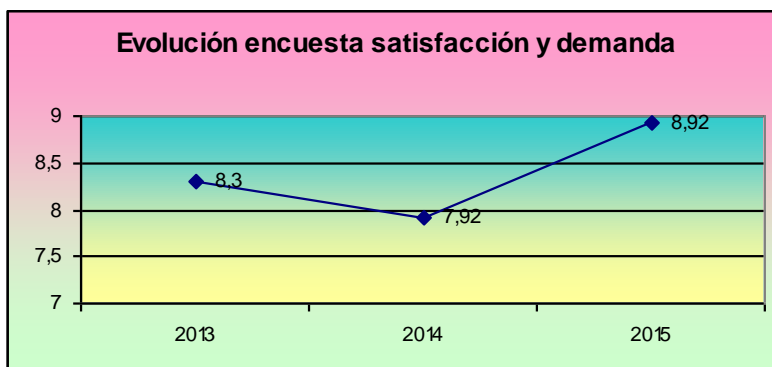
Los niveles de satisfacción se han estudiado a través de distintos epígrafes, a saber, la satisfacción general, satisfacción por procedimientos administrativos, la satisfacción por tipo de usuario (particulares, profesionales y proveedores), la satisfacción por grupos de edad (< 35, de 35 a 60 y > 60), la satisfacción por el grado de resolución de las demandas y la satisfacción por atributos entre los que se han recogido:

Información sobre SUMA y Tesorería
Compatibilidad con circunstancias de los ciudadanos
Contenidos Web
Disponibilidad en sede electrónica
Flexibilidad Pago propuesto
Accesibilidad y Condiciones generales de SUMA y la Tesorería Municipal
Respeto Medio Ambiente de SUMA y la Tesorería Municipal

Facilidades de Pago
Adaptación NN.TT
Medios de Pago
Tiempo de espera
Cumplimiento Horario
Personal Tesorería Municipal
Grado de respuesta a necesidades y quejas
Ayuda personal en utilización medios de pago

Adicionalmente se ha recabado información sobre: el Conocimiento y utilización de medios de pago, las Opiniones y Sugerencias de los ciudadanos y los Indicadores de Percepción de la Carta de Servicios de la Tesorería Municipal y Análisis de Dimensiones SERVQUAL.

A modo de conclusión, los usuarios de los servicios de Tesorería presentan altos niveles de satisfacción como se puede observar en el siguiente gráfico:



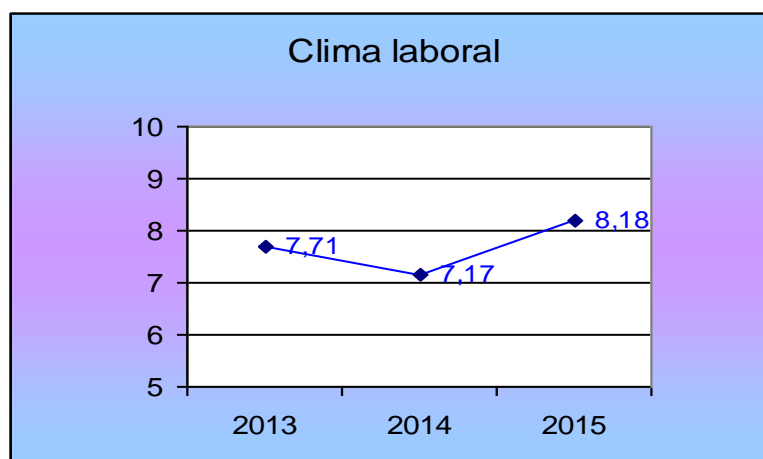
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.

Se entiende por el concepto de “clima laboral” el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, cuyas características concretas influyen directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto, tienen una influencia innegable en la efectividad de los servicios que las Administraciones Públicas proporcionan a los ciudadanos.

En el clima laboral que afecta a una organización es complejo y dinámico, y en él intervienen multiplicidad de factores que tratan de ser analizados con la aplicación de una encuesta, entendiendo que éste es el método más eficiente para la obtención de la información necesaria para conocer dicho Clima Laboral.

Al tratarse de un elemento dotado de dinamismo, su evolución en el tiempo es un factor de elevada importancia.

Los resultados obtenidos en los tres últimos ejercicios en el caso que nos ocupa queda reflejado en la siguiente gráfica:



CARTA DE SERVICIOS.

Las Cartas de Servicios son los documentos que componen las herramientas a través de las cuales los Órganos, Organismos y Entes Públicos y otras Entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen delegados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación. Su origen está vinculado a conseguir la mejora de los servicios públicos teniendo en cuenta las demandas de los ciudadanos.



TESORERÍA

Carta de Servicios de la Tesorería Municipal

ajuntament  benidorm
concejalia de hacienda

COMPROMISOS	INDICADORES
1. Mejorar el sistema de información sobre la distribución competencial de las funciones ejercidas directamente por el Ayuntamiento o delegadas a SUMA Gestión Tributaria, incluyendo el calendario fiscal municipal.	Grado de satisfacción medido con la encuesta de satisfacción de los servicios prestados por la Tesorería. Número de visitas a la información de la página web anualmente.
2. Publicar en la sede electrónica corporativa todos los trámites de la Tesorería Municipal.	Grado de satisfacción medido con la encuesta de satisfacción de los servicios prestados por la Tesorería. Número de visitas a la información de la página web anualmente.
3. Fomentar el uso de los medios de pago electrónico.	Grado de satisfacción medido con la encuesta de satisfacción de los servicios prestados por la Tesorería. Número de pagos realizados por medios electrónicos electrónicos.

COMPROMISOS	INDICADORES	COMPROMISOS	INDICADORES
4. Asistir personalmente a los ciudadanos en el pago electrónico presencial y telefónicamente.	Grado de satisfacción medido con la encuesta de satisfacción de los servicios prestados por la Tesorería. Número de asistencias personalizadas en el pago electrónico anualmente.	8. Reducir en un 10% los plazos de tramitación de los expedientes de la Tesorería Municipal, con la implantación de la tramitación electrónica de los mismos.	Porcentaje de reducción de plazo medio de tramitación de los expedientes.
5. Facilitar la flexibilización del pago de los tributos municipales a través de planes de pago personalizado, conforme a la normativa en vigor.	Grado de satisfacción medido con la encuesta de satisfacción de los servicios prestados por la Tesorería. Número de aplazamientos y fraccionamientos concedidos anualmente.	9. Asistir de forma presencial y telefónica a los ciudadanos en horario de 08:00 a 15:00 horas.	Grado de satisfacción medido con la encuesta de satisfacción de los servicios prestados por la Tesorería.
6. Incoar los expedientes en el plazo de 24 horas desde la recepción de toda la documentación completa en la Tesorería Municipal.	Plazo medio de inicio de expedientes, de la Tesorería, desde la recepción de toda la documentación completa en la Tesorería Municipal.	10. Tramitar el alta de tercero (proveedores) conforme a la normativa SEPA en el plazo de 24 horas desde la expedición de la orden de pago.	Número de altas de tercero tramitadas anualmente. Grado de satisfacción medido con la encuesta de satisfacción de los servicios prestados por la Tesorería.
7. Resolver los recursos administrativos, contra las resoluciones de la Tesorería Municipal, en un plazo inferior a un mes desde su registro general de entrada en el Ayuntamiento de Benidorm.	Plazo medio de resolución de los recursos administrativos, contra las resoluciones de la Tesorería Municipal, desde su registro general de entrada en el Ayuntamiento.	10. Tramitar el alta de tercero (proveedores) conforme a la normativa SEPA en el plazo de 24 horas desde la expedición de la orden de pago.	Número de altas de tercero tramitadas anualmente. Grado de satisfacción medido con la encuesta de satisfacción de los servicios prestados por la Tesorería.
		11. Mantener un sistema de gestión de calidad asegurado y reconocido.	Puntuación obtenida en el modelo CAF-2013.

Esta carta de servicios que se ha implantado está pendiente de ser revisada en la actualidad para que sea certificada por la AEVAL, como muestra del interés de la Tesorería por continuar en la mejora continua de la calidad de los servicios que prestan a los ciudadanos. Así que probablemente durante el segundo semestre de 2016, se iniciará el proceso de valoración de la carta que conducirá a la obtención de la certificación.

7. SOSTENIBILIDAD: CONSOLIDACIÓN Y MANTENIMIENTO EN EL TIEMPO Y GESTIÓN SOSTENIBLE EN EL TIEMPO.

La comunicación y difusión de la modernización de la Tesorería ha sido imprescindible para obtener una repercusión positiva en la ciudadanía. Una de las medidas fue lanzar en 2014 la campaña a los medios de comunicación con el slogan “Innovamos para darte un mejor servicio” con las siguientes tres premisas: “Donde quieras” – en tu casa, en el trabajo, en la calle, en tu lugar de vacaciones,..., “Como quieras” – presencial o telemáticamente o con el smartphone y “A la hora que quieras” – sistema telemático de pago con uso las 24 horas del día, los 365 días del año.

Este tipo de práctica puede replicarse en otras administraciones, como de hecho ya está sucediendo, a través del socio Caixabank, que atiende peticiones de otras administraciones ofreciéndoles el producto “Benidorm”, como es el caso del Ayuntamiento de San Javier (Murcia), que ha implantado un sistema muy similar, incluyendo incluso la pasarela de Deporwin, otros Ayuntamientos y organismos que

cuentan con cajeros para pago de tributos relacionado con el cuaderno C60 son los siguientes:

- ✚ Aigües i Sanejament de Elx (Alicante)
- ✚ Aguas de Alicante (Alicante)
- ✚ Ayuntamiento de Sabadell (Barcelona)
- ✚ Ayuntamiento de Azuqueca de Henares (Guadalajara)
- ✚ Aguas de Paterna (Valencia)
- ✚ Ayuntamiento de Sant Joan d'Alacant (Alicante)
- ✚ Tributos Cabildo Lanzarote (Las Palmas)
- ✚ Ayuntamiento de Cieza (Murcia)
- ✚ Ayuntamiento de Sant Vicent del Raspeig (Alicante)
- ✚ Enganche grúa Valencia
- ✚ Ayuntamiento de El Vendrell (Tarragona)
- ✚ Ayuntamiento de El Puerto de Santa María (Cádiz)
- ✚ Ayuntamiento de Torre-Pacheco (Murcia)
- ✚ Ayuntamiento de Elda (Alicante)

Otros municipios como Alfaz del Pí, Calpe y Torrevieja, todos en la provincia de Alicante, se han interesado ya por algunos de los módulos del sistema de pago avanzado.

La posibilidad de réplica se lleva a cabo también a través de benchmarking por medio de las ponencias realizadas en el INAP, que llegan a todas los niveles de las administraciones españolas:

- ✚ IX y X Curso de Dirección Pública Local
- ✚ I Master en Dirección Pública

Y en colaboración entre el INAP y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo:

- ✚ I y II Master Universitario de Liderazgo y Dirección Pública, en modalidad semipresencial con alumnos españoles que se imparte en C/ Atocha, 106 (Madrid).
- ✚ I Master Universitario de Liderazgo y Dirección Pública, en modalidad presencial con alumnos iberoamericanos que se imparte en la Universidad de Alcalá de Henares (Madrid).

También está previsto que forme parte del programa del próximo master directivo del INAP para funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional.

Y con la posibilidad ofertada desde las empresas que comercializan el producto informático, ya sea de contabilidad, gestor de expedientes, o reserva de instalaciones, pues es una oferta innovadora que ya se está lanzando al mercado de la administración pública.

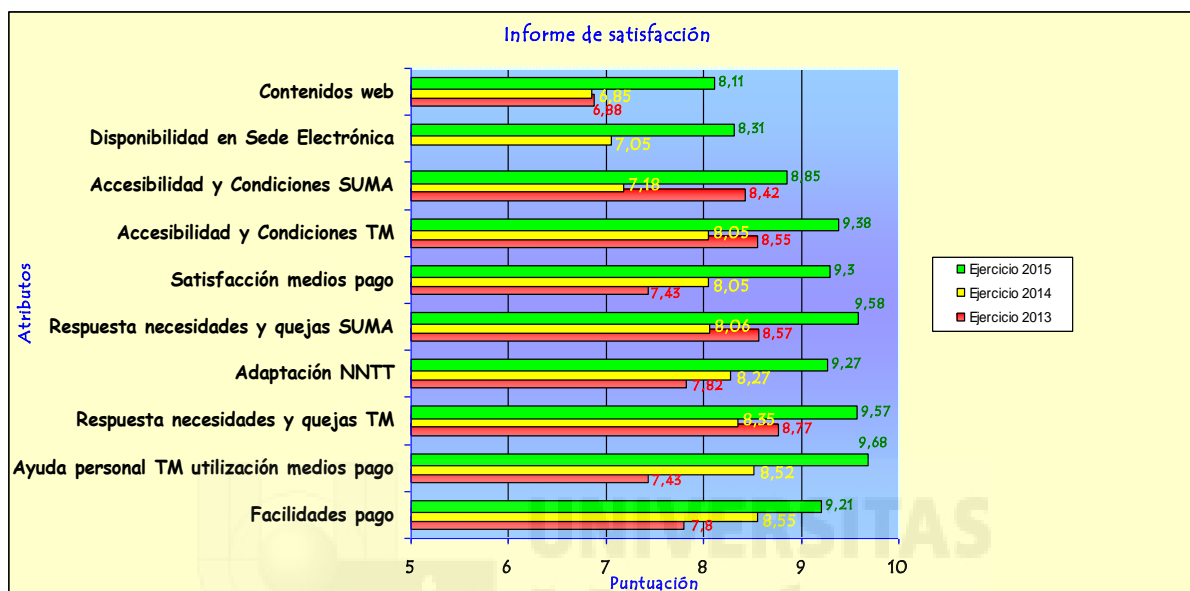
Además, el benchlearning y el benchmarking se realizan a través de la red social profesional de INAP social (<https://social.inap.es/>); especialmente la Comunidad de “Calidad” y las subcomunidades: “CAF 2013”, “EFQM” y, específicamente, “CAF 2013 Tesorería Ayuntamiento Benidorm”, y con carácter general, el Banco de prácticas de gestión de los gobiernos locales, también del INAP. Recientemente, se ha incorporado a la base de datos de usuarios CAF del European Institute of Public Administration (EIPA), por lo que ya expone sus prácticas en la Good CAF Practices¹⁷.

Estas redes, además de para transmitir las innovaciones llevadas a cabo, sirven también para conocer nuevas prácticas y en cierto modo han ayudado a incorporar novedades a algunos proyectos del ATM relacionados con la innovación de la entidad gestora única.

¹⁷ <http://caf.eipa.eu/3/99/&for=searchpost>

8. RESULTADOS OBTENIDOS.

A lo largo de los últimos seis años se han conseguido resultados económicos que no necesitan un ulterior comentario a los que se harán más adelante. Respecto a la percepción de los ciudadanos, se alcanzan puntuaciones muy altas en algunos ítems analizados:

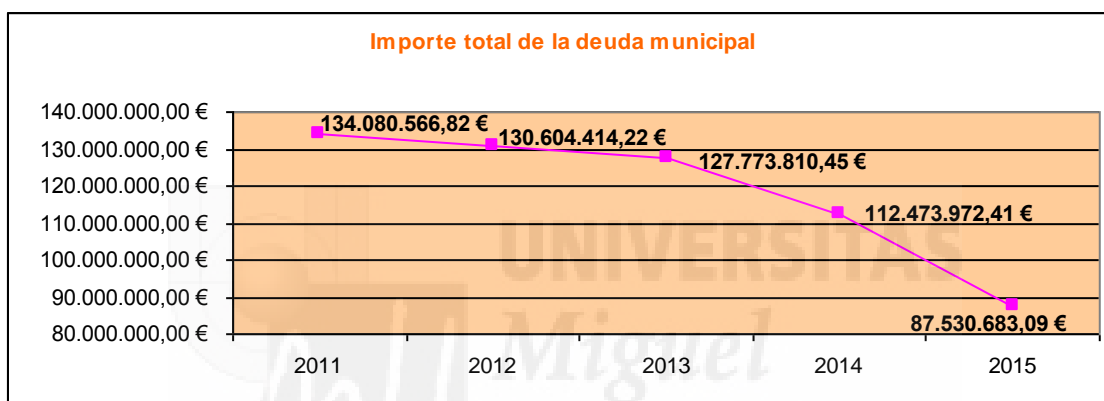


Por otra parte, los resultados por edades también resultan muy satisfactorios, sobre todo durante el último ejercicio, cuando ha alcanzado algunas cotas realmente notables:

Atributos Ejercicio 2015			
	35 o menos	Entre 35 y 60	Mayores de 60
Ayuda personal TM utilización medios pago	9,89	9,61	9,9
Respuesta necesidades y quejas SUMA	9,47	9,59	9,66
Respuesta necesidades y quejas TM	9,68	9,54	9,59
Personal TM	9,68	9,52	9,59
Cumplimiento Horario	9,51	9,37	9,57
Tiempo Espera TM	9,82	9,39	9,1
Accesibilidad y Condiciones TM	9,26	9,4	9,43
Satisfacción medios pago	9,39	9,24	9,37
Adaptación NNTT	9,52	9,22	9,2
Facilidades pago	9,03	9,26	9,21
Respeto Medio Ambiente SUMA	8,85	9,23	9,32
Respeto Medio Ambiente TM	8,37	9,17	9,61
Accesibilidad y Condiciones SUMA	8,75	8,88	8,85
Flexibilidad Pago propuesto	8,48	8,79	8,96
Compatibilidad personal condiciones TM	7,62	7,31	9,43

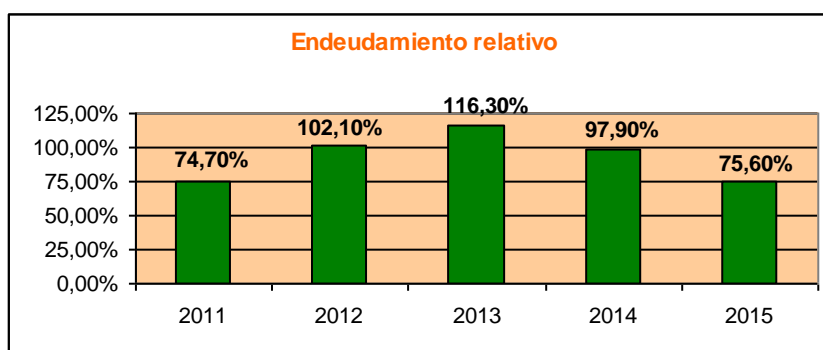
Disponibilidad información en sede electrónica	8,58	8,3	7,33
Información SUMA	8,01	8,27	7,96
Contenidos web	8,29	8,06	8,14
Compatibilidad personal condiciones SUMA	8,77	8,12	9,3
Información TM	7,16	7,44	6,57
PROMEDIO	8,91	8,89	9,01

En cuanto a la gestión municipal, es cierto que la coyuntura económica fomentada desde el gobierno central con los planes para impulsar la actividad económica¹⁸ ha ayudado en mucho a recuperar parte de las economías locales, así como los mecanismos de la financiación para el pago a proveedores¹⁹, si a todo ello añadimos las medidas adoptadas por la Tesorería municipal se han alcanzado los siguientes resultados:



Como se puede observar en la tabla, vemos que la deuda municipal ha descendido significativamente en los últimos años.

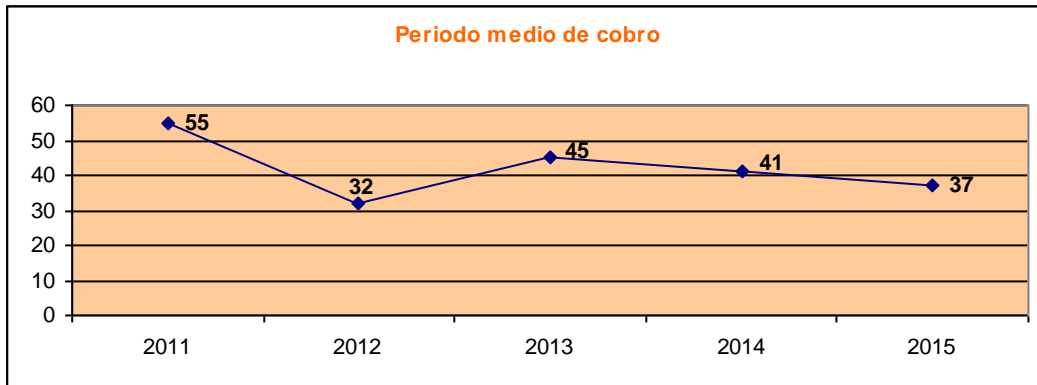
Otro dato muy interesante es sobre el endeudamiento relativo, que recoge una cifra resultado de dividir la deuda municipal entre el presupuesto total del Ayuntamiento y que aunque se había incrementado en 2012 y 2013, en 2014 ha vuelto a bajar y en 2015 desciende notablemente, manteniéndose en los niveles de 2011:



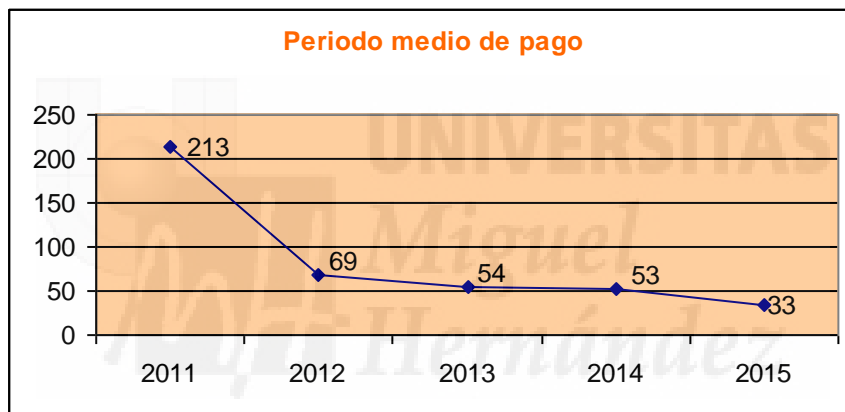
¹⁸ <http://web.archive.org/web/20100930013041/http://www.plane.gob.es/que-es-el-plan-e/>

¹⁹ Real Decreto-ley 4/2012, de 24 de febrero.

En la siguiente tabla vemos como también el número de días de cobro ha descendido, pasando de 55 días en el año 2011 a 41 días en 2014.



Y lo más relevante, es el descenso que ha sufrido el período medio de pago, que ha pasado de 213 días (7 meses) a 33 días como se observa en la siguiente gráfica:



Por otra parte, el Ayuntamiento y la Tesorería en particular impulsan acciones de responsabilidad social que han arrojado los siguientes resultados:

Bonificaciones tributarias concedidas e importe				
Concepto	Nº beneficiarios 2013	Nº beneficiarios 2014	Importe 2013	Importe 2014
Plusvalía	262	213	81.390,34 €	100.464,83 €
Tasa Residuos	-	739	-	33.269,57 €
Totales	262	952	81.390,34 €	133.734,40 €

9. REFLEXIÓN SOBRE EL TRABAJO LLEVADO A CABO POR LA ADMINISTRACIÓN, ANÁLISIS PEST DEL ENTORNO ACTUAL Y PROPUESTA DE POSIBLES NUEVOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

La Tesorería se ha constituido como la punta de lanza de un proceso modernizador para todo el Ayuntamiento. El Comité de Calidad además de por técnicos está formado por miembros de todos los grupos políticos, con el valor que ello supone, tanto de apoyo al proyecto como de continuidad en el futuro. Sirva de ejemplo de esta voluntad la propuesta acordada en sesión del Comité de Calidad, celebrada el 1 de octubre de 2013, de presentar el documento de planificación a Pleno que fue aprobado por unanimidad, con el fin de que sirviera como experiencia piloto para el resto de áreas.

Así, se configuró la Tesorería como un Departamento emprendedor dentro de la organización, aprovechando el cambio de paradigma general en las Administraciones Públicas que va a conducir a éstas hacia nuevas formas de gestión de los servicios públicos basadas en la calidad y la participación siguiendo modelos de gestión de calidad total ya reconocidos. Con el II Plan Estratégico del Área de la Tesorería Municipal del Ayuntamiento de Benidorm inició a gestionar mediante un modelo que permitiría la mejora continua de los diferentes servicios que se vienen prestando al ciudadano desde este Departamento.

Ha sido duro el inicio de este camino y también se es consciente que en un futuro la continuación del modelo en sucesivas autoevaluaciones y Planes de mejora va a suponer aún mayores esfuerzos por parte de los directivos y personal del Área.

Pero también existe el convencimiento de que todo ese esfuerzo va a repercutir positivamente en todos los ámbitos de trabajo, tanto internos como externos, y por tanto, se apuesta por este modelo de gestión, aún a pesar de que existan otros problemas como los económicos o tecnológicos que puedan centrar la atención actualmente, creyendo que ello supondrá mejorar la prestación de los servicios propios del área de acuerdo con las expectativas que tengan los vecinos y el propio personal respecto a ella.

El Modelo CAF 2013 sirvió para materializar la visión del Área planteando mejoras en aspectos que ni siquiera se habían detectado en el devenir de la gestión diaria.

El examen interno que supuso el poner en marcha una autoevaluación del servicio que abarca todos los aspectos que le afectan tanto directa como indirectamente por todo el equipo ha supuesto poner al equipo ante sus propias debilidades, aceptándolas y proponiendo soluciones, adaptando el modelo sobreponiendo la amplia generalidad con que son tratados los diferentes criterios por el Modelo CAF, al ser únicos para cualquier tipo de Administración Pública, intentándolos llevar a la especificidad de una pequeña área dentro de un Ayuntamiento de mediana envergadura que gestiona unas tareas muy concretas.

Este trabajo es en sí el más arduo y es el que deberá llevar a cabo cualquier organización que pretenda seguir los pasos andados por este Departamento.

Hoy se sigue avanzando y además de gestionar se ha participado ya en varias convocatorias de premios nacionales de calidad y la buena práctica llevada a cabo con la implantación del sistema CAF con el sello 500+ conseguido en julio de 2015 ha sido seleccionada como buena práctica a nivel europeo por el Instituto Europeo de Administración Pública, por lo que se ha conseguido volver a colocar en el mapa de la innovación el sistema implantado y el nombre de Benidorm.

ANÁLISIS PEST

Para finalizar este trabajo me pareció sumamente interesante elaborar una nueva valoración de avances que puede realizar este Departamento para continuar en el proceso de mejora continua, independientemente de sus propios sistemas de autoevaluación. Para ello he decidido utilizar la herramienta PEST, pues no ha sido utilizada por el área de Tesorería: se trata de un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización.

En este caso, PEST es un acrónimo que responde por los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos, por lo

general, están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST ha de llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macro-factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización deberá priorizar y controlar los factores que influyen en su sector. Seguidamente se muestra una matriz ejemplo con los elementos que deben considerarse en cada factor:

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> -Normativa y protección medioambiental -Políticas fiscales -Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste -Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores - Legislación en materia de empleo - Organización y actitud de la Administración - Estabilidad política 	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento económico -Tipos de interés y políticas monetarias - Gasto público - Políticas en materia de desempleo -Tributación - Tipos de cambio -Etapa del ciclo empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> -Distribución de la renta -Demografía -Movilidad laboral y social -Cambios en el estilo de vida -Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio -Educación -Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> -Gasto en investigación de la Administración -Prioridad otorgada por la industria a los avances -Nuevas invenciones y desarrollo -Tasa de transferencia Tecnológica -Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica -Uso y costos de la Energía -(Cambios en) Internet

El análisis PEST según Alan Chapman funciona como un marco para analizar una situación, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro).

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. La decisión de utilizar la plantilla PEST la he adoptado porque promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar reacciones instintivas. Considero que es importante tener claro el asunto analizado porque si perdemos el foco, el resultado del análisis estará también desenfocado²⁰. El análisis PEST que elaboro queda de la siguiente manera:

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS
Resultado electorales de 2016 a nivel nacional que pueden repercutir en los pactos a nivel local.	Descenso del gasto público (ingresos disponibles).	Evolución demográfica.	Nuevos usos del teléfono móvil como elemento de pago.
Gobierno en minoría: 8 concejales con una oposición de 17 miembros (distribución gobierno municipal: seis partidos y un concejal no adscrito).	Actualización del precio de ordenanzas fiscales.	Opinión y actitud del contribuyente.	Nuevos adelantos en internet.
Fragilidad de los acuerdos propuestos en legislación local, necesarios para la gestión y recaudación municipal.	Aprobación presupuestos.	Normativa que afecte a responsabilidad social corporativa.	Legislación tecnológica
Nueva Normativa en materia económica nacional y autonómica.	Situación económica actual.	Acuerdos de responsabilidad social corporativa con los aliados.	Avances en la tecnología en los proceso de trabajo
	Intereses y tasas de cambio para el ciudadano en fraccionamientos y pagos aplazados.	Nivel formativo de los empleados del departamento.	Desarrollo de estrategias de comunicación en un entorno online apoyándose en nuevos dispositivos con diferentes tecnologías para distintos tipos de público (más o menos digitales).
	Intereses bancarios aplicados a las operaciones municipales.	Atención en distintos idiomas a los contribuyentes.	Nuevas bases de datos que permitan controlar de forma más concreta las acciones de calidad llevadas a cabo.
	Posibles nuevos ingresos, resultado del aumento de ventas del mercado inmobiliario (tendencia últimos meses).	Satisfacer la demanda de documentación en valenciano.	
	Aprobación nuevas ordenanzas (usos, vuelos y subsuelos, grandes eventos, urbanísticas,...).		

²⁰ Williams, T. and Green, A.; *The Business Approach to Training*, Gower, Hampshire, 1997, ISBN 056607656X, p. 161 y siguientes.

PROPUESTA DE NUEVAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Dados los excelentes resultados en las encuestas de satisfacción y demanda y en clima laboral, el núcleo de procesos a intervenir para mejorar la satisfacción se ha limitado mucho y es vulnerable a la intervención en el corto plazo. Por lo que las acciones deben centrarse en nuevos aplicativos a incorporar al departamento, a resultados de las innovaciones tecnológicas que vaya incorporando el mercado, sin perder de vista las posibles vicisitudes políticas y su repercusión en el avance en la gestión. Así, una de las acciones a llevar a cabo, hasta ahora no prevista, es la comunicación absoluta con los distintos grupos municipales para que su posicionamiento sea siempre lo más favorable posible al avance de la gestión.

Otra de las medidas es fomentar en la medida de la posible la gestión de la formación del personal municipal a través de formación particularizada al desarrollo de las tareas del área y de las nuevas incorporaciones tecnológicas.

Básicamente, se tratará de dominar las contingencias al amparo de una perspectiva estratégica para utilizarlas a favor del Departamento y así desarrollar un concepto de servicio que permitirá una visión más amplia de hacia dónde dirigir la actividad anual a la vez de aumentar la competencia, competitividad, posición estratégica, valor para los distintos grupos de interés y ventajas competitivamente sostenibles, además de estar estrechamente vinculadas a sus procedimientos, técnicas y objetivos, intentado siempre que la administración funcione mejor y cueste menos.

BIBLIOGRAFÍA

Calidad de los servicios públicos en tiempos de austeridad. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Madrid 2014, NIPO: 632-14-003-1.

CAMISON, Cesar; GONZALEZ, Tomás; CRUZ, Sonia. *Gestión de la calidad*. Madrid: Pearson Educacion, 2006. 1464 p. ISBN 978-84-20542-62-1.

CUATRECASAS ARBOS, Lluís. *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Bresca: Profit Editorial, 2010. 400 p. ISBN 978-84-96998-52-0.

Diputación de Alicante, 2011. “La gestión de la calidad. La calidad en la Administración Pública”, Departamento de Formación y Calidad de la Diputación de Alicante, enero 2011, Alicante.

Diputación de Alicante, 2015. “La Calidad en las Organizaciones I. Fundamentos”, órdenes por Diputación de Alicante, abril 2015, Alicante.

Disponible en:

El Marco Común de Evaluación, Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación CAF 2013. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Madrid 2013, NIPO: 632-13-006-3,.

España. *Real Decreto-ley 4/2012, de 24 de febrero, por el que se determinan obligaciones de información y procedimientos necesarios para establecer un mecanismo de financiación para el pago a los proveedores de las entidades locales*. Boletín Oficial del Estado, 25 de febrero de 2012, número 48, p. 21015 a 21022.

GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel y NAVAS LÓPEZ, José Emilio. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 4ª edición, Cizur Menor (Navarra): Civitas, 2007. 304 P. ISBN:978-84-470-2850-4.

Guía de modelos de evaluación para la Administración Local Edición 2011. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, Madrid 2011, NIPO: 851-11-010-3.

ISHIKAWA, Kaoru. *Introducción al control de calidad*. Madrid: Diaz de Santos, 2014. 500 p. ISBN 978-84-79781-72-9.

ISHIKAWA, Kaoru. *What is total quality control? The Japanese way*; translated by David J. Lu, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1985. 215 p. ISBN 978-01-39524-33-2.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R.: *Dirección Estratégica*, 7ª edición, Madrid: Pearson Educación, 2006. 712 P. ISBN 978-84-20546-18-6.

KERZNER, Harold R. *Strategic planning for project management, using a project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2002. 272 p. ISBN 978-0-471-43664-5.

LÓPEZ OCAÑA, Fco. Manuel. “Modernización de la Tesorería del Ayuntamiento de Benidorm, hacia una gestión integral de Calidad”, Ayuntamiento de Benidorm. (2009).

Marco Común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas Españolas. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Madrid 2015, NIPO: 632-15-006-2.

MEMBRADO MARTINEZ, J.; *Innovación y Mejora Continua según el Modelo EFQM de Excelencia*. 2ª EDICIÓN. Valencia: Díaz de Santos, 2014. 296 p. ISBN 978-84-79785-30-7.

PARRADO DÍEZ, Salvador. *Guía para la elaboración de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas*. 2ª EDICION, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2012. 176 p. ISBN 978-84-70888-32-8

PARVIZ, F y LEVIN, G, *The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implemetation*. . St.Lucie : CRC Press, 2002. 224 p. ISBN 978-14-20000-37-5.

PMI (Project Management Institute), *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge foundation*. 2ª EDICIÓN. Pennsylvania, USA: PMI Publications, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA, 2008. 190 p. ISBN 978-19-33890-54-8

RAMIÓ, C. y MAS, J. *Técnicas de Auditoría Operativa aplicadas a la Administración Pública*, Barcelona: Generalitat de Catalunya, 1992. 262 páginas. ISBN 978-843-9321-45-3.

Tesorería del Ayuntamiento de Benidorm. “Memoria de la candidatura al Premio Innovación 2015”, convocado por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

WALTON, M. *El método Deming en la práctica*, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2004, 392 p. ISBN 958-04-7823-6.

WILLIAMS, T. and GREEN, A.; *The Business Approach to Training*, Gower, Hampshire, 1997, p. 161 y siguientes, ISBN 056607656X.

Imágenes extraídas de:

Archivo del departamento de Turismo del Ayuntamiento de Benidorm, vista aérea de la Ciudad de Benidorm.

<http://administracionempresarialdocu.blogspot.com.es/>

<http://algtbenidorm.blogspot.com.es/p/benidorm-info.html>

<http://www.aiteco.com/web/wp-content/uploads/2013/05/IWA-4.gif>

<http://www.bulsuk.com/2009/02/taking-first-step-with-pdca.html>

<https://alejandramendieta19.files.wordpress.com/2014/02/administracion.png>

<https://benidormenlared.files.wordpress.com/2014/10/benidorm-google-maps.jpg>

<https://www.fjarmalaraduneyti.is/vefrit/2013/06/20/nr/16938>

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, “El Marco Común de Evaluación, Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación CAF 2013”. Madrid 2013, NIPO: 632-13-006-3, página 9 y página 13.

Tesorería del Ayuntamiento de Benidorm, Memoria de la candidatura al Premio Innovación 2015, descripción de funciones del área.

Otros datos disponibles en:

<http://blog.testabit.com/conoce-la-matriz-dafo-y-los-escenarios-estrategicos/>

<http://caf.eipa.eu/3/99/&for=searchpost>

<http://queaprendemoshoy.com/iso-90011987-origen-de-los-sistemas-de-gestion-de-calidad/>

<http://web.archive.org/web/20100930013041/http://www.plane.gob.es/que-es-el-plan-e/>

<http://www.aiteco.com/iwa-4-gobiernos-confiables/>

<http://www.seap.minhap.gob.es/web/ministerio/organigrama.html>

<http://www.sedic.es/autoformacion/seccion5.htm>

<https://www.isotools.org/2012/07/13/nueva-version-2013-del-modelo-efqm-de-excelencia/>