

Gestión Tributaria  
Organismo Autónomo



Ayuntamiento de Málaga

memoria

PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS  
EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2010

IMPLANTACIÓN DE UNA ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA



## ÍNDICE

<b>1. PRESENTACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2. RESUMEN DE LA MEJORA: REDER</b>	<b>4</b>
<b>3. ENFOQUE</b>	<b>5</b>
3.1 DEFINICIÓN Y CONTENIDO DE LA PRACTICA DE MEJORA SELECCIONADA	5
3.2 SITUACIÓN INICIAL	5
3.3 IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA PRACTICA DE MEJORA. CRITERIOS UTILIZADOS	6
3.4 GRADO DE PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS Y LOS GRUPOS DE INTERÉS	8
3.5 OBJETIVOS: DESCRIPCIÓN Y PLANIFICACIÓN	10
3.6 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES VINCULADOS A LOS OBJETIVOS.	14
<b>4. DESPLIEGUE</b>	<b>16</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS	16
4.2 PROCEDIMIENTOS Y ACTUACIONES DESARROLLADAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	16
4.3 MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	27
4.4. PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS Y DE MOTIVACIÓN DESTINADAS A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS	28
<b>5. RESULTADOS</b>	<b>29</b>
5.1 GRADO DE CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS FIJADOS	29
5.2 ALCANCE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	35
<b>6. EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>	<b>36</b>
6.1 TIPO DE EVALUACIÓN REALIZADA	36
6.2 CAMBIOS INTRODUCIDOS EN LOS PROCEDIMIENTOS	36
<b>7. PROYECTOS DE TRABAJO FUTUROS</b>	<b>39</b>

## 1. PRESENTACIÓN de GESTRISAM

*En el año 1990 se constituyó GESTIÓN TRIBUTARIA, Sociedad Anónima Municipal (GESTRISAM) de capital íntegramente municipal, para colaborar en la Recaudación Tributaria, que hasta ese momento realizaba el Ayuntamiento de Málaga en forma de gestión directa. La eficiencia y los buenos resultados alcanzados propiciaron que sus competencias se ampliaran a la Gestión e Inspección Tributaria, en un principio, y posteriormente al Padrón Municipal de Habitantes, constituyéndose en el año 2006 como ORGANISMO AUTÓNOMO DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y OTROS SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA, responsable de la gestión, inspección y recaudación de los tributos municipales y otros ingresos de derecho público así como de la gestión del Padrón de Habitantes de Málaga. Integrado en la estructura organizativa del Ayuntamiento de Málaga, este organismo participa en la provisión de los medios económicos necesarios para el continuo desarrollo del municipio de Málaga y presta su servicio en base a las normas vigentes en cada momento y a las expectativas de la ciudadanía.*



*Principales servicios:*

Gestión Voluntaria y ejecutiva de cobro

Gestión del cobro en materia de sanciones por infracciones de tráfico

Inspección tributaria

Gestión tributaria de los impuestos y tasas municipales

Prestación de servicios en gestión catastral

Tramitación de exenciones y bonificaciones fiscales relacionadas con los impuestos municipales

Tramitación de ayudas para el pago del IBI

Domiciliación de tributos

Emisión de documentos de pago

Resolución de reclamaciones derivadas de la gestión de cobro

Gestión del padrón de habitantes

Control de los derechos de participación en los ingresos del Estado del Ayuntamiento de Málaga

Asistencia tributaria en materia de declaraciones, solicitudes, reclamaciones e inspección

Asistencia en materia de declaraciones relacionadas con el Padrón Municipal de Habitantes

Atención al ciudadano

*Nuestra Política y Estrategia están fundamentadas en el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, con el objetivo de satisfacerlas de manera razonable, equilibrada y continua para todos ellos, y se basan en la Misión, Visión y Política de Calidad, definidas en el Sistema de Calidad y difundidas a todo el personal, a la ciudadanía y principales grupos de interés:*



**Misión** (nuestra razón de ser)

Gestión Tributaria es el Organismo responsable de la gestión, inspección y recaudación de los tributos municipales y de otros ingresos de derecho publico, así como de la gestión del padrón de habitantes de Málaga.

Gestión Tributaria presta su servicio en base a las normas vigentes en cada momento y a las expectativas de la ciudadanía, promoviendo y facilitándoles la realización de los trámites requeridos en materia tributaria y de empadronamiento.

Gestión Tributaria participa de esta manera en la provisión de los medios económicos necesarios para el continuo desarrollo del municipio de Málaga en beneficio de la ciudadanía.

**Visión** (donde buscamos estar)

Ser reconocida por la ciudadanía de Málaga como una organización eficaz, moderna y activa, que lleva a cabo su Misión con calidad, fruto de su afán de mejora continua y de su apuesta decidida por el uso de las nuevas tecnologías.

Ser una organización de referencia a nivel nacional por la gestión que realiza de los servicios municipales que tiene encomendados.

**Valores Compartidos** (nuestros principios y valores)

**Servicio a la ciudadanía.** Conocer y satisfacer sus necesidades y expectativas, y orientar toda la organización al buen desarrollo de los procesos y a la calidad del servicio que prestamos.

**Confidencialidad.** Garantizar la confidencialidad de los datos de la ciudadanía y el respeto a su intimidad.

**Legalidad.** Cumplir los requisitos legales y reglamentarios que resulten de aplicación en cada caso, incluidos los medioambientales.

**Comportamiento ético.** Fomentar una conducta ética, el respeto a las personas y al medioambiente.

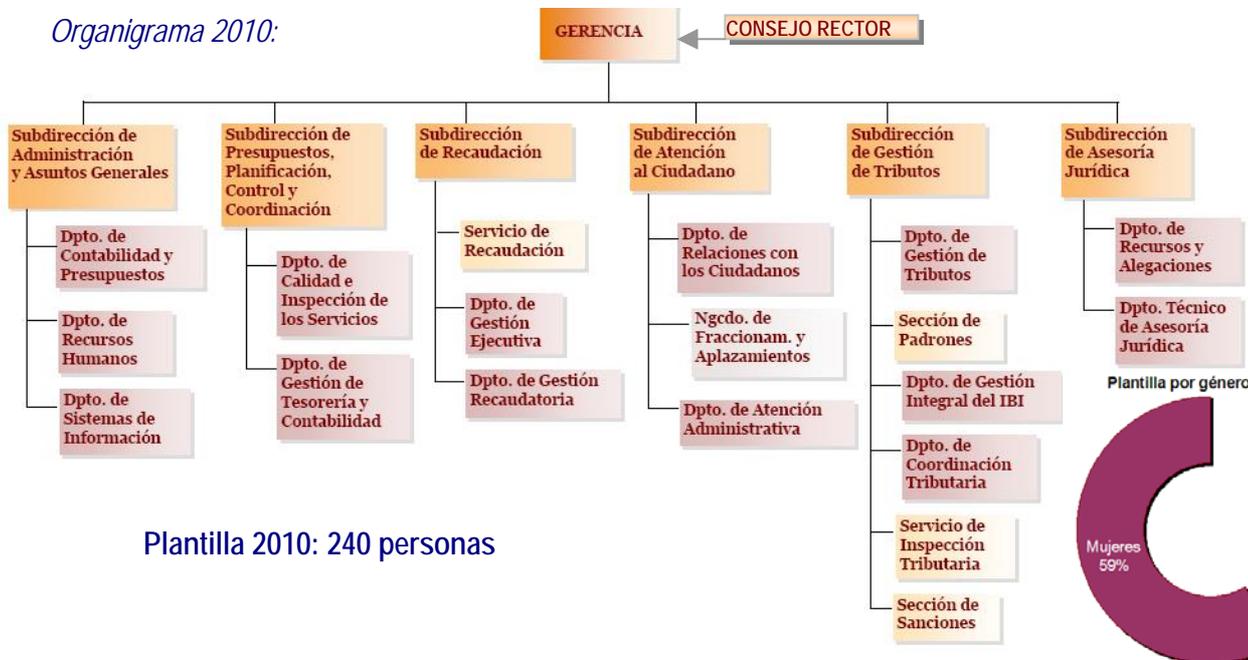
**Mejora continua.** Procurar una mejora continua de la eficacia, eficiencia y del valor añadido de nuestros procesos y servicios, aprovechando las oportunidades que ofrecen los Sistemas de Gestión, la aplicación del modelo EFQM y las nuevas tecnologías.

**Personas.** El personal de Gestión Tributaria constituye su principal activo, y en este sentido se procurará su satisfacción y motivación a través de su desarrollo humano y profesional, con un estilo de dirección de liderazgo que promueva la formación continua, el trabajo en equipo y el buen ambiente de trabajo.

**Respeto al medioambiente.** Controlar el impacto ambiental de nuestra actividad, fomentando la optimización de los consumos y gestionando adecuadamente los residuos mediante buenas prácticas de reciclado y eliminación, esforzándonos por prevenir la contaminación. Sensibilizar al personal y ciudadanía en colaborar en los aspectos y objetivos medioambientales.



Organigrama 2010:



Plantilla 2010: 240 personas



## **2. RESUMEN DE LA MEJORA: REDER**

### **RESULTADOS ALCANZADOS**

- Atención integral a la ciudadanía. Sin desplazamientos. Personalizada.
- Mejora en la prestación de servicios a nuestros clientes.
- Mejora en la percepción de nuestros clientes.
- Mejora de la motivación e implicación del personal, consiguiéndose altos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro.
- Ahorro y mejora medioambiental.
- Estructura organizativa orientada al servicio a la ciudadanía.

### **ENFOQUE**

Nuevo diseño de la atención a la ciudadanía de GESTRISAM en todos su ámbitos: presencial, telefónico y telemático, teniendo en cuenta las expectativas de nuestros grupos de interés, en especial la ciudadanía, para añadir valor a nuestros servicio.

Objetivo general: mejorar la percepción de la ciudadanía de nuestro servicio de atención, evitándole desplazamientos innecesarios y ofreciéndole un servicio integral y homogéneo que le añade valor.

Que se desarrolló en 10 objetivos cuantitativos:

1. Mejorar la percepción de la ciudadanía de nuestro servicio de atención presencial, superando el notable (7 sobre 10) en la valoración global y de todos los atributos.
2. Mejorar la percepción de la ciudadanía de nuestro servicio de atención telefónica, superando el 8 sobre 10 en la valoración global y de todos los atributos.
3. Ningún desplazamiento adicional para nuestros clientes presenciales.
4. Atención personalizada, presencial y telefónica.
5. Superar el 80% de tramitaciones presenciales al momento.
6. Información completa e impresos de todos los trámites disponible en la web.
7. Aumentar las tramitaciones web.
8. Mejorar la motivación e implicación del personal de atención mediante la aplicación de productividad y un amplio plan de formación.
9. Mejorar la productividad, reduciendo tiempos de tramitación y espera.
10. Mejorar la comunicación en la organización.

### **DESPLIEGUE**

- Identificación, catalogación, normalización y documentación de los procesos de atención a la ciudadanía. Gestión por Procesos. Implantación de indicadores. Sistema Certificado.
- Implantación de la atención integral personalizada en todos los centros de trabajo
- Implantación de la atención integral telefónica
- Desarrollo de la web\* y de la gestión de comunicaciones por e-mail
- Gestión por objetivos, con reconocimiento para el personal

### **EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

- Autoevaluaciones EFQM 2004 y 2008.
- Comité de Calidad.
- Comité de Dirección.
- Revisiones por la Dirección.
- Auditorías internas y externas.
- Consejo Rector y Gerente.
- Inspección de Servicios.

### 3. ENFOQUE

#### 3.1 DEFINICIÓN Y CONTENIDO DE LA PRACTICA DE MEJORA SELECCIONADA

La buena práctica que presentamos básicamente consiste en el rediseño de la atención a la ciudadanía de GESTRISAM en todos su ámbitos: presencial, telefónico y telemático, teniendo en cuenta las expectativas de nuestros grupos de interés, en especial la ciudadanía, para añadir valor a nuestros servicio. Podríamos considerar varias fases en la implantación de la buena práctica, todas ellas imprescindibles e interrelacionadas:

1. Identificación, catalogación, normalización y documentación de los procesos de atención a la ciudadanía. Gestión por Procesos. Implantación de indicadores. Sistema Certificado
2. Implantación de la atención integral personalizada en todos los centros de trabajo
3. Implantación de la atención integral telefónica
4. Desarrollo de la web\* y de la gestión de comunicaciones por e-mail
5. Gestión por objetivos, con reconocimiento para el personal
6. Nuevas mejoras

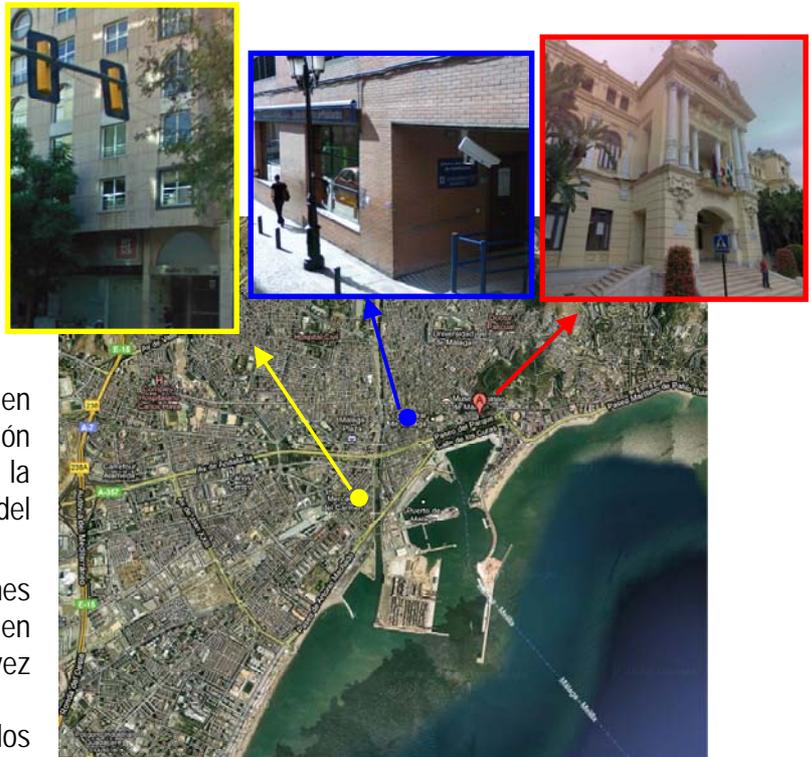
Estas fases y sus resultados se integran entre sí, en nuestra organización, y en especial con nuestros procesos, Sistema de Gestión y nuestra planificación estratégica (Plan de Dirección a 4 años y Plan de Actuaciones anual).

\* Hemos excluido el desarrollo de nuestra web de esta buena práctica ya que entendemos que sería motivo de una memoria específica, dados los numerosos avances que hemos implantado desde el año 2004 pasando de una web básicamente informativa a otra interactiva que ofrece información completa de nuestra organización, trámites, legislación aplicable, calendarios fiscales, etc. pudiéndose realizar los trámites más frecuentes.

#### 3.2 SITUACIÓN INICIAL de la atención al público de GESTRISAM en 2004:

**Presencial:** Tres centros de atención presencial, con atención diferenciada en función de la materia y el centro, diferente organización y diferente relación funcional-jerárquica:

- Casa Consistorial: se atendían cuestiones relacionadas con la gestión de tributos, en dependencia del "Servicio de Gestión Tributaria".
- Calle Cuarteles: se atendían cuestiones relacionadas con la recaudación de tributos, en dependencia del "Departamento de Gestión Voluntaria y cuestiones relacionadas con la inspección de tributos, en dependencia del "Servicio de Gestión Tributaria".
- Calle Tejón y Rodríguez: se atendían cuestiones relacionadas con el padrón de habitantes, en dependencia de la Oficina del Padrón, a su vez dependiente del "Servicio de Gestión Tributaria".



Esta triple ubicación favorecía los "paseos" de los ciudadanos-usuarios para realizar gestiones u obtener información en la que estaban implicadas varias dependencias, lo cual era muy común en las cuestiones de gestión- recaudación-inspección.

La gestión de colas se realizaba mediante "numerito visto" (es decir, como en el comercio tradicional), algo más avanzado en Cuarteles que en el resto de las dependencias.

Oficinas de atención en Calle Cuarteles en 2006.



**Telefónica:**

Centralita en calle cuarteles para atender las cuestiones más generales, principalmente de recaudación. Atención telefónica especializada en los teléfonos individuales de cada dependencia.

**Telemática:**

Página web informativa. (\*la web no es objeto de esta buena práctica, ver 3.1). Sin correo electrónico institucional.

**En general:**

Generación manual de las estadísticas de atención. Básica obtención de datos para su gestión y análisis. Toma de decisiones basadas en la experiencia. Incipiente conocimiento de nuestra clientela mediante única encuestas de expectativas-satisfacción en 2003.

**3.3 IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA DE MEJORA. CRITERIOS UTILIZADOS**

El Comité de Dirección ha sido el órgano fundamental para el impulso de esta buena práctica formalizado en 2005 si bien en años anteriores funcionaba informalmente, constituido por el Gerente y los seis subdirectores para:

- ▶ Colaborar con el Director-Gerente en la dirección de la Organización.
- ▶ Coordinar actuaciones de los diferentes departamentos.
- ▶ Mejorar la comunicación interna.

También es el órgano que se elabora y realiza el seguimiento del Plan de Dirección cuatrienal y los Planes de Actuaciones anuales, también claves en el despliegue de esta buena práctica.

En los años 2004 y 2005 el Comité de Dirección analizó nuestra atención a la ciudadanía, llegando a las conclusiones que resumimos en siguiente DAFO:

**DAFO**

⇒ SISTEMA ACTUAL			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Alto control de los procesos de atención al público ya que el ciudadano es atendido por "especialistas" en la materia (tanto en gestión como en recaudación).</li> <li>❑ Posibilidad de realizar el trámite completamente en función del centro de trabajo que se trate (por ejemplo, fraccionamientos en C/ Cuarteles o cambio de titular en el IBI en el Ayuntamiento)</li> <li>❑ Las Unidades de gestión obtienen la información directamente del ciudadano.</li> <li>❑ Aplicaciones informáticas bien estructuradas desde el punto de vista de la gestión y del control de los procesos productivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ El ciudadano tiene que desplazarse a cada uno de los centros para solucionar diferentes cuestiones relacionadas.</li> <li>❑ El personal que atiende en el Ayuntamiento no está especializado en la atención presencial (son especialistas en gestión de tributos).</li> <li>❑ Diferentes criterios "técnicos" dependiendo del centro de trabajo en que se atiende.</li> <li>❑ Diferentes criterios de atención al público dependiendo del centro de trabajo en que se atiende.</li> <li>❑ Formación heterogénea.</li> <li>❑ Dificultades para el intercambio y conocimiento de la información que se facilita en el "otro" centro de atención.</li> <li>❑ El esquema fomenta la dualidad centros de trabajo.</li> <li>❑ Dificultades en la asignación de responsabilidades.</li> <li>❑ No se aprovechan las economías de escala.</li> <li>❑ Reducida flexibilidad en la organización del personal de atención al público.</li> <li>❑ Problemas de liderazgo múltiple en un único macroproceso (atención al público).</li> <li>❑ Dificultades para el control de la documentación y de los formatos de los impresos.</li> <li>❑ Dependencia en los aplicativos informáticos (CEMI).</li> <li>❑ Aplicaciones informáticas poco orientadas a una gestión integral del cliente.</li> <li>❑ Gestor de colas en el Ayuntamiento no adaptado a los modernos sistemas de atención.</li> <li>❑ Imagen corporativa heterogénea en función del centro de trabajo.</li> <li>❑ Control estadístico heterogéneo en función del centro de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Mejorar la satisfacción del ciudadano evitándole desplazamientos.</li> <li>❑ Las cuestiones atendidas siguen un esquema de Pareto 80-20 que posibilita sistemas de atención basados en niveles.</li> <li>❑ Economías de escala que supone un personal especializado en la atención al público y otro personal especializado en la gestión de tributos.</li> <li>❑ Estandarizar procesos, indicadores y estadísticas.</li> <li>❑ Homogeneización de la formación y de los criterios.</li> <li>❑ Alta cualificación del personal.</li> <li>❑ El sistema de Gestión de la calidad ofrece un esquema de control de documentación y formatos, en el que puede basarse la atención del ciudadano.</li> <li>❑ El sistema de Gestión de la calidad también ofrece gestionar el conocimiento mediante la incorporación y actualización de instrucciones y hojas técnicas.</li> <li>❑ Aplicaciones informáticas pueden ser accesibles desde cualquier centro de trabajo.</li> <li>❑ Intranet, internet y E-Administración.</li> <li>❑ Cambio de la naturaleza de la organización a Organismo Autónomo.</li> <li>❑ Posibilidad de disponer de un único centro de trabajo (tabacalera).</li> <li>❑ Posibilidad de utilizar las Juntas de Distrito y OMAC.</li> <li>❑ Especialización de las unidades gestoras de tributos en la depuración de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Distorsiones en el control de procesos y en cuestiones técnicas y legales.</li> <li>❑ Pérdida de la orientación al ciudadano de las unidades gestoras.</li> <li>❑ Resistencia al cambio, a ceder competencias y compartir el conocimiento.</li> <li>❑ Dependencia en los aplicativos informáticos (CEMI).</li> </ul>
⇒ NUEVO SISTEMA INTEGRAL			

En las numerosas reuniones monotemáticas mantenidas durante ese año, en base al análisis realizado, se consideraron las siguientes posibles soluciones:

- Reforzar el sistema actual de atención.
- Rediseñar la atención hacia una atención integral en cualquier oficina.
- Rediseñar la atención hacia una atención integral en una única oficina.
- Rediseñar la atención hacia una descentralización en los distritos.

Y las valoramos, teniendo en cuenta nuestras necesidades y limitaciones, en base a los siguientes criterios:

- Coste.
- Esfuerzo.
- Grado de control de los procesos
- Plazo en el que estaría operativo.
- Menos desplazamientos para los usuarios
- Flexibilidad y adaptabilidad a nuestra organización e indicadores.
- Formación adicional necesaria.

Concluyendo mediante este análisis que en una primera etapa teníamos que avanzar hacia una atención integral en cualquiera de nuestras oficinas, y posteriormente, a partir de la evaluación de los resultados alcanzados, valorar la conveniencia de unificar la atención en una única oficina y decidir sobre el grado de descentralización a los distritos óptimo.

**Factor clave que permitió identificar la buena práctica: el conocimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés, en particular:**

#### Grupo de interés Ayuntamiento:

El Excmo. Ayuntamiento de Málaga, en el marco de los Planes de Acción en Calidad denominados PAC-MIDO 2004-2007 y 2008-2011 del Ayuntamiento de Málaga (Plan de Acción en Calidad para la Modernización, Innovación y el Desarrollo Organizativo) decidió adoptar un conjunto de medidas que permitieran implantar un modelo de atención ciudadana integral, única y homogénea en sus diferentes puntos de asistencia.

#### Grupo de interés ciudadanía-usuarios:

Desde el año 2003 empezamos a obtener información de nuestros clientes mediante la realización de encuestas anuales de expectativas-satisfacción, en 2006 una encuesta de preferencias que permitió reorientar la buena práctica (ver 6) y en 2010 las encuestas observatorio. Además del conocimiento que nos permite el Sistema de Quejas y Sugerencias y los cuestionarios post-servicio.

#### Marco de análisis general: El Modelo EFQM:

La práctica de mejora fue identificada y seleccionada en las autoevaluaciones del modelo EFQM de 2004 y 2008 e integrada en los consecuentes Planes de Acción EFQM 2004-07 y 2008-11.

En la Autoevaluación EFQM de **2004** se detectaron 28 áreas de mejora que los líderes priorizaron agrupándolas homogéneamente en un Plan de Acción con 11 acciones de mejora concretas. Los criterios utilizados para priorizar dichas áreas fueron:

		VALORACIÓN		
CRITERIO		1	2	3
<b>Intensidad</b>	Define el impacto de la mejora en los criterios EFQM, esto es, el grado de horizontalidad de la media.	<b>Intensidad baja</b> Impacto < 3 criterios.	<b>Intensidad media</b> 3 ≤ impacto ≤ 4.	<b>Intensidad alta</b> Impacto ≥ 5.
<b>Esfuerzo</b>	Define el grado de esfuerzo que necesita la Organización para la implantación de la acción, en términos de recursos, resistencia y dedicación.	<b>Esfuerzo bajo</b> La implantación no requiere dedicación plena de recursos. Baja resistencia de la organización.	<b>Esfuerzo medio</b> La implantación requiere importante dedicación de recursos, con dedicación media. Genera resistencias en el proceso.	<b>Esfuerzo alto</b> La implantación requiere de recursos con dedicación plena. Alta resistencia en el proceso.

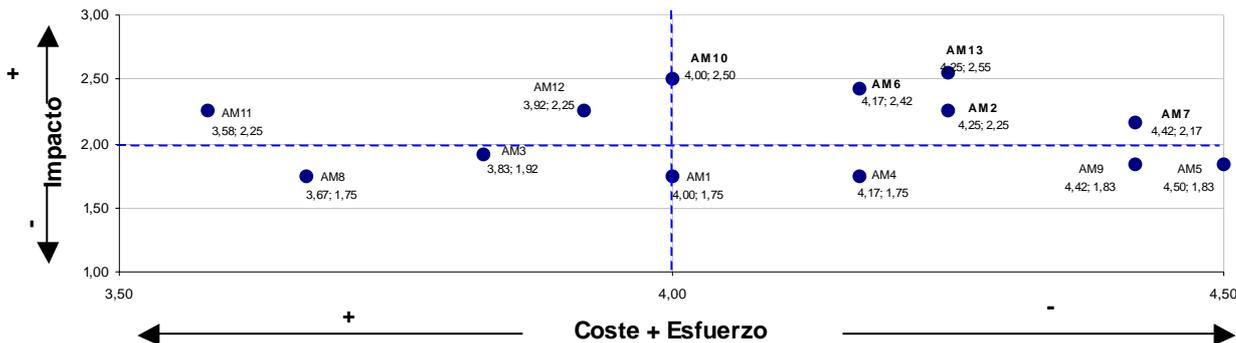
<b>Coste</b>	Valora el coste económico necesario para la implantación.	<b>Coste bajo</b> La inversión económica necesaria es baja.	<b>Coste medio</b> La inversión económica es moderada.	<b>Coste alto</b> La inversión económica es alta.
<b>Impacto</b>	Mide el impacto que la aplicación de la Iniciativa tendrá en los resultados.	<b>Impacto bajo</b> El impacto esperado de la acción es bajo.	<b>Impacto medio</b> El impacto en los resultados es moderado. Generará retornos en la organización.	<b>Impacto alto</b> Alto impacto en los resultados. Genera retornos y beneficios a corto plazo.

Entre las 11 acciones de mejora integradas en el plan de acción trienal 2004-2007 se incluían cuatro que desarrollaban el enfoque de nuestra buena práctica:

ACCIÓN MEJORA	DENOMINACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA	Fecha prevista del FIN del despliegue
2	<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>	4º trim. 2007
4	<b>SISTEMA DE INDICADORES</b>	4º trim. 2007
5	<b>ALINEACIÓN DE OBJETIVOS, PLAN DE DIRECCION Y PRESUPUESTOS</b>	3er trim. 2005
7	<b>CLIENTES</b>	3er trim. 2005

Todas las Acciones de Mejora del Plan se planificaron detalladamente, estableciéndose tareas concretas, plazos, responsables, metodología y periodos de evaluación y revisión de cada enfoque. En la última Autoevaluación EFQM realizada en 2008 se detectaron 13 áreas de mejora que también se priorizaron en función de su impacto, coste y esfuerzo:

Matriz de Priorización de las Acciones de Mejora



Agrupándose en 11 Acciones de mejora concretas, que han conformado el Plan de Acción EFQM 2008-11 que estamos desplegando de forma planificada.

### 3.4 GRADO DE PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS Y LOS GRUPOS DE INTERÉS

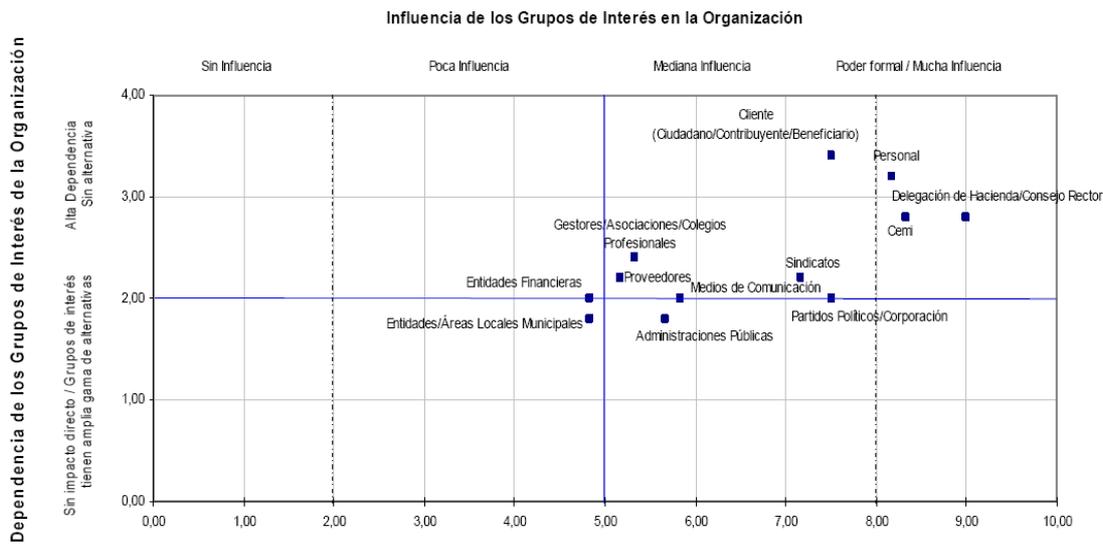
Los Grupos de Interés identificados por GESTIÓN TRIBUTARIA son:

- Personal
- Sindicatos
- Cliente (Ciudadano/Contribuyente/Beneficiario)
- Gestores/Asociaciones/Colegios Profesionales
- Delegación de Hacienda/Consejo Rector
- Entidades Financieras
- CEMI
- Proveedores
- Partidos Políticos/Corporación
- Medios de Comunicación
- Entidades/Áreas Locales Municipales
- Administraciones Públicas

Los grupos de interés de Gestrisam se han analizado en base a su dependencia e influencia, y teniendo en cuenta el objetivo último de satisfacer equilibradamente sus expectativas.

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Los Resultados de la priorización de los Grupos de Interés ha sido la siguiente



**Personas:**

**Personal:**

Entre los distintos grupo identificados, desde el inicio de estas buena práctica se puso de relieve en las distintas evaluaciones que las personas de la organización eran claves en este proyecto, por lo que se ha potenciado su participación en todas las etapas:

Para identificar y seleccionar la práctica de mejora:

- Evaluación EFQM: 12 evaluadores (siendo el 100% de la alta dirección)

Para el desarrollo de las distintas fases:

- Gestión por Procesos. 100% del personal, coordinado por las distintas jefaturas, quienes documentaban y diseñaban sus propios procesos.
- Formación del personal de Atención (ver 4.4).

Para la Evaluación y Revisión:

- Personas que pueden presentar "Acciones de Mejora" (300 presentadas): 100% del personal.
- Integrantes del Comité de Calidad:
- Integrantes del Comité de Dirección: Gerente y Subdirectores.

**Grado de implicación del equipo directivo:**

Los líderes de Gestión Tributaria han impulsado esta buena práctica en todas sus fases.

**Consejo Rector:** máximo órgano de gobierno y administración del Organismo: integrado por el Presidente y once consejeros, todos concejales del Pleno del Ayuntamiento, nombrados por acuerdo de la Junta de Gobierno Local de la Ciudad de Málaga. Han liderado al más alto nivel esta buena práctica impulsando los grandes proyectos, el Plan de Acción en Calidad del Ayuntamiento, el Plan de Dirección Cuatrienal del Organismo y Planes Anuales, además de asegurar la provisión de recursos necesarios.

**Gerente:** máximo responsable del Organismo ante todos nuestros grupos de interés: con el apoyo de todos los líderes dirige y coordina el despliegue de la estrategia definida en el Plan de Dirección cuatrienal a través de los Planes de Actuaciones anuales. Ha liderado desde el principio el cambio de modelo de gestión que supone esta buena práctica, impulsando de cerca todas las fases y actuaciones.

**Comité de Dirección:** máximo órgano de comunicación y coordinación interna en el que participan todas las Subdirecciones bajo la dirección del Gerente: responsable de mejorar los resultados claves y del gobierno eficaz y eficiente de la organización. Analiza, debate y transmite las principales

directrices, entre las que se encuentran las relacionadas con el Sistema de Gestión y la mejora continua.

**Comité de Calidad:** responsable último de la calidad y mejora en nuestros procesos e indicadores: por delegación del Comité de Dirección, promueve, supervisa y controla la ejecución de los programas que se establezcan dentro de éste ámbito. En el proceso (documentado) Revisión por la Dirección se analizan y revisan con una periodicidad mínima anual la política y estrategias, las acciones de mejora, los objetivos, la planificación y resultados alcanzados, identificando puntos fuertes del sistema, proponiendo y priorizando áreas de mejora a desarrollar

**Líderes:** Mandos de las distintas subdirecciones, departamentos y negociados del Organismo que, en línea con las directrices fijadas por la Gerencia y órganos colegiados, han participado activamente en la definición y despliegue y evaluación de los objetivos de esta propuesta. Por ejemplo mencionamos su gran colaboración en la implantación de la Gestión por Procesos o en la formación del personal o en la normalización de criterios. Adicionalmente, nutren el grupo de evaluadores EFQM que analizan periódicamente nuestra organización, contribuyendo de manera decisiva en la definición de enfoques a medio y largo plazo y a la redacción e impulso de los correspondientes planes de acción EFQM.

#### Otros Grupos de Interés:

Participación de otros Grupos de Interés: cobrando especial interés aquellos situados en la cuadrícula superior derecha de la matriz de priorización:

**Sindicatos-Comité de Empresa:** los Sindicatos han tenido también un importante papel, al haberse consensuado con ellos, a través del Comité de Empresa. Han sido puntualmente consultados o informados de las principales cuestiones que pudieran afectar a la plantilla.

**Clientes:** el enfoque de Servicio a la Ciudadanía es el primer valor de nuestra organización definido en nuestra Política integrada de Calidad y Medioambiente, y nuestros clientes siempre están en el centro de todas nuestras actuaciones

Nuestros clientes han sido consultados mediante encuestas al menos 1 vez al año desde 2003 para identificar y analizar sus expectativas y percepciones de nuestro servicio, analizando tendencias.

**Gestores/Asociaciones/Colegios:** Hemos mantenido frecuentes y numerosas reuniones con asociaciones ciudadanas y profesionales para consultarles los temas que acaparan su interés. Habiéndose tenido en cuenta en el diseño y revisión de nuestros procesos, fijación de indicadores y objetivos.

**Delegación de Hacienda/ Consejo Rector:** su participación ha sido intensa, liderando todos los proyectos, como hemos dicho anteriormente.

### 3.5 OBJETIVOS: DESCRIPCIÓN y PLANIFICACIÓN

Con esta buena práctica nos propusimos el siguiente objetivo general:

**Mejorar la percepción de la ciudadanía de nuestro servicio de atención, evitándole desplazamientos innecesarios y ofreciéndole un servicio integral y homogéneo que le añada valor.**

Que se desarrolló en 10 objetivos cuantitativos:

- Mejorar la percepción de la ciudadanía de nuestro servicio de atención presencial, superando el notable (7 sobre 10) en la valoración global y de todos los atributos.
- Mejorar la percepción de la ciudadanía de nuestro servicio de atención telefónica, superando el 8 sobre 10 en la valoración global y de todos los atributos.
- Ningún desplazamiento adicional para nuestros clientes presenciales.
- Atención personalizada, presencial y telefónica.
- Superar el 80% de tramitaciones presenciales al momento.
- Información completa e impresos de todos los trámites disponible en la web.
- Aumentar las tramitaciones web.

- Mejorar la motivación e implicación del personal de atención mediante la aplicación de productividad y un amplio plan de formación.
- Mejorar la productividad, reduciendo tiempos de tramitación y espera.
- Mejorar la comunicación en la organización.

Estos objetivos participan de la filosofía general de los Planes de Acción en Calidad denominados PAC-MIDO 2004-2007 y 2008-2011 del Ayuntamiento de Málaga (Plan de Acción en Calidad para la Modernización, Innovación y el Desarrollo Organizativo), que, con la visión de integridad corporativa, cooperación interdepartamental y orientación a resultados a la ciudadanía, contempla 5 ámbitos de desarrollo y cambio organizativos:

1. "Transformación Organizativa y Gestión"
2. "Tecnologías de la Información y las Comunicaciones"
3. "Calidad, Excelencia e Innovación"
4. "Participación y Atención Ciudadana"
5. "Estrategias Corporativas".

En concreto, el Ayuntamiento de Málaga, en el citado marco de los Planes de Acción en Calidad decidió adoptar un conjunto de medidas que permitieran implantar un modelo de atención ciudadana integral, única y homogénea en sus diferentes puntos de asistencia.

Cohherentemente, y también como desarrollo de nuestra Visión y Política de Calidad (ver 1.) y muy en concreto de los valores que constituyen la cultura liderada por la Dirección e impulsada por todos:

- "servicio a la ciudadanía"
- "confidencialidad"
- "legalidad"
- "comportamiento ético"
- "mejora continua"
- "personas"

Que a su vez desarrollan los programas de actuación cuatrienales establecidos en los Planes de Dirección, que en el Plan de Dirección 2004-2008 fueron:

- PROGRAMA 1. ATENCIÓN AL CIUDADANO
- PROGRAMA 2. ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA AVANZADA
- PROGRAMA 3. REFORMA Y MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL
- PROGRAMA 4. MEJORA DE PROCESOS

Y en el Plan de Dirección 2008-2011 son:

- Programa 1 ⇒ Gestión Eficaz
- Programa 2 ⇒ Orientación a la Excelencia
- Programa 3 ⇒ Compromiso con los usuarios
- Programa 4 ⇒ Implicación de los Recursos Humanos
- Programa 5 ⇒ Responsabilidad Social

La planificación general de los objetivos señalados se concretó en Planes de Actuación anuales que despliegan los planes acción EFQM y el Plan de Dirección cuatrienal. Ponemos por ejemplo algunas de las actuaciones incluidas en el Plan de Actuaciones para 2006 en el Programa 1: ATENCIÓN AL CIUDADANO:



MEDIDAS	ACTUACIONES
<b>1. ATENCIÓN AL PÚBLICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la metodología de trasposos de contribuyentes al 3º nivel de atención.</li> <li>Definir procedimientos de cita previa en el 3º nivel de atención al público.</li> <li>Definir los procedimientos de atención al público en las OMAC'S.</li> <li>Establecer mecanismos específicos para los momentos de mayor afluencia (IBI-IVTM).</li> <li>Definir utilización de tiempos muertos en el personal de atención al público para colaboración con otros departamentos.</li> <li>Definición de la misma imagen corporativa del O.A. en las dos administraciones.</li> <li>Divulgación de la existencia de las dos administraciones (para distribuir la carga que soporta C/ Cuarteles).</li> <li>Campaña publicitaria, en su caso, de difusión de nuevas dependencias de atención al público en Tabacalera.</li> <li>Encuestas presenciales de satisfacción de clientes.</li> <li>Renovación ISO en atención al público.</li> <li>Coordinación con OMAC's (nuevas aperturas en 2006 en las que podríamos establecer un puesto de atención).</li> <li>Estudio de la posibilidad de ofrecer servicios de empadronamiento a través de SMS.</li> <li>Ampliar el Protocolo para la Atención al Ciudadano, para mejorar la depuración y regularización de la situación tributaria de los contribuyentes (depuración de domicilios de notificación, depuración de DNI ficticios, notificación presencial de liquidaciones y providencias pendientes de notificar sea cual sea el concepto a notificar...).</li> </ul> <p>Implantar o revisar en el protocolo de identificación del ciudadano las medidas oportunas para la verificación fehaciente de los datos personales de los ciudadanos atendidos.</p>
<b>2. MEJORAS EN LA ATENCIÓN TELEFÓNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nueva centralita de atención telefónica.</li> <li>Centralización de la atención telefónica. Desvío inicial de todas las llamadas a centralita. Incremento de los niveles de respuesta. <ul style="list-style-type: none"> <li>Formación del personal de Centralita, cuando esté en disposición de absorber estas llamadas.</li> <li>Selección de llamadas por materias.</li> <li>Integración de llamadas del Padrón de Habitantes.</li> <li>Inserción de información que coyunturalmente interese (periodos de pago, padrones...)</li> <li>Posibilidad de contactar directamente con personas de la organización.</li> <li>Posibilidad de realizar auditorias y estadísticas de llamadas.</li> </ul> </li> <li>Aumentar el personal y el número de líneas en periodos cobratorios de máxima afluencia.</li> <li>Aumentar el número de gestiones que se pueden realizar telefónicamente.</li> <li>Conexión al 010 en la recepción de llamadas.</li> <li>Redefinición de los procedimientos de atención telefónica, y en especial de la participación de las unidades de 3º nivel en información por esta vía.</li> <li>Encuestas telefónicas.</li> <li>Establecimiento de sistemas de medición de la calidad de la atención telefónica (Tiempos de espera, encuestas de satisfacción, llamadas perdidas.....).</li> <li>Diseño de campañas telefónicas de actualización del Padrón de Habitantes.</li> <li>Captación y recuperación de teléfonos y direcciones de correo electrónico.</li> </ul>
<b>4. INSTALACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de necesidades, obtención de presupuestos e inicio de obras para la unificación de oficinas en edificio de Tabacalera.</li> <li>Estudios de redistribución y reconversión de dependencias en C/ Cuarteles y Edificio Consistorial y disminución de costes de alquileres.</li> <li>Presupuestos de adquisición de equipamiento con mobiliario apropiado y pantallas de televisión que permitan, además, emitir mensajes publicitarios de GESTRISAM y del Ayuntamiento en las nuevas oficinas de atención al público.</li> <li>Sustitución / homogenización mobiliario atención al público en las nuevas oficinas.</li> <li>Nuevas instalaciones para la Unidad de Notificaciones y Archivo.</li> </ul>

Y también, como ejemplo, algunas de las actuaciones incluidas en el Plan de Actuaciones 2008-2010 en el Programa 3: COMPROMISO CON LOS USUARIOS:

MEDIDAS	ACTUACIONES
<b>1. CONOCER, INTERPRETAR Y APLICAR LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES (usuarios y Ayto.)</b>	Realizar nuevas encuestas de satisfacción presencial y telefónica.
	Diseño de encuestas instantáneas de satisfacción del servicio recibido presencialmente.
	Desarrollar una encuesta de satisfacción de la Web.
	Encuestas de satisfacción del servicio recibido por correo electrónico.
	Inicio de la implantación en cada trámite un sistema de valoración de los mismos.
	Diseñar encuestas de expectativas de nuestros usuarios.
	Analizar nuestras relaciones con los órganos municipales con especial atención a las expectativas del Consejo Rector y de la Junta de Gobierno Local en relación con nuestras actividades.
	Estudio de nuestra red de oficinas de información en la ciudad.
	Seguir impulsando acciones de mejora en la atención al ciudadano procedentes de los empleados.
	Establecer indicadores de gestión telefónica (porcentaje de llamadas atendidas, tiempos medios de atención, ...) basados en la nueva centralita.

<b>2. ADAPTAR NUESTRAS INSTALACIONES Y PROCEDIMIENTOS A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de la delegación de competencias.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de las relaciones con otras Áreas vinculadas a la gestión tributaria. <b>TODOS</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsquedas de nuevas dependencias municipales en tabacalera para concentración actividad administrativa municipal en la zona.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar adecuadamente espacios de trabajo, de atención al público, zonas de aparcamientos, estaciones transportes colectivos en la zona, etc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución de las distintas secciones en la planta de recaudación para mayor accesibilidad de los usuarios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regular el sistema de video vigilancia de Tabacalera.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasladar el Negociado de BBDD Documentales a los locales de Testatos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto y contratación de la segunda fase de las obras de Tabacalera para la unificación de dependencias y mejora de las instalaciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración temporal de dependencias del Ayto. en C/ Cuarteles.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitación aparcamiento C/ Muñoz Cerván al público.</li> </ul>
<b>3. MEJORAR LA SATISFACCIÓN POTENCIACION DE TODOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN CON EL CIUDADANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir los tiempos medios de espera en atención presencial y telefónica. Aumentar la satisfacción en los que utilicen este sistema de comunicación</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir el número de Quejas. <b>TODOS</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformar el proceso de quejas y sugerencias para excluir del mismo los meros trámites realizados por esta vía.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación a impresión láser todos los documentos online.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación con las OMACs para el incremento de captación de datos fiscales del ciudadano.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de la nueva valoración colectiva de la ciudad (puntos de información, reuniones, charlas con colectivos,...)</li> </ul>
<b>4. MEJORA Y ADAPTACIÓN DE LA INFORMACION INTERCAMBIADA CON LOS USUARIOS Y DEL LENGUAJE DE NUESTRAS COMUNICACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación de nuestro modelario de impresos a la nueva identidad corporativa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unificación de formatos y centralización de su control y actualización en la Subdirección de Atención al Ciudadano.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar aportaciones externas a la mejora en textos. Implicación de la sociedad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar una nueva página web principal y reordenar los contenidos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor información a los ciudadanos sobre bonificaciones y ayudas fiscales. Prensa, documentos Each, web, ...</li> </ul>

NOTA: la diferenciación en colores identifica las subdirecciones responsables de su implantación.

Adicionalmente, coordinada con los distintos planes de actuación anuales, se realizó una planificación detallada del proyecto de Atención Integral al Ciudadano, que ha facilitado su despliegue, control y revisión:

#### Programa 1. Atención integral al ciudadano

ACCIONES	PLAZO
<b>1ª FASE</b>	
Planificación del proyecto	Marzo 05
Reuniones con los responsables del personal afectado	Abril 05
Identificación de funciones a desarrollar en la atención al ciudadano	Abril 05
Elaboración de manuales de procedimiento	Mayo – septiembre 05
Oferta para la adscripción voluntaria de personal. Incentivos.	Junio 05
Formación teórica – 15 horas. (31 personas) – 465h.	septiembre 05
Formación práctica en las unidades gestoras. (26 personas)– 1.664h.	Octubre – diciembre 05
Configuración de nuevo menú informático de atención al ciudadano	Noviembre – diciembre 05

ACCIONES	PLAZO
Acuerdos de modificación de procedimientos internos	Noviembre 05
Instalación gestor de colas nemo – q en el Ayto.	Diciembre 05
Equipamiento informático	Diciembre 05– enero 06
Cambios en programas de emisión de documentos. Caja	Diciembre 05 – enero 06
Cambios organizativos a nivel de atención al ciudadano	Enero 06
Creación Organismo Autónomo de Gestión Tributaria	Enero 06
Implantación de la Atención Integral al Contribuyente	Febrero 06
Revisión y análisis de desviaciones	Marzo 06
<b>2ª FASE</b>	
Nos convertimos en oficina acreditativa para la firma electrónica	Junio 06
Pliego de condiciones Centralita telefónica	Noviembre 06
Nueva estructura organizativa en atención al ciudadano	Febrero 07
Nueva estructura funcional-jerárquica – Subdirección -	Febrero 07
Centralización del correo electrónico de Gestrisam. Circular.	Abril 07
Apertura de nuevas oficinas centralizando la atención al ciudadano	Septiembre 07
Instalación nueva centralita de atención telefónica - Solidus	Marzo 08
Circular - Protocolo coordinación información atención al ciudadano	Abril 08
Incorporación de nuestras oficinas al proyecto wi-fi municipal	Agosto 08
Implantación de cita previa	Septiembre 08
Cambio de impresoras láser y adaptación de todos los documentos	Septiembre 08
Inventario y difusión de todos los trámites instantáneos	Octubre 08
Circular – Protocolo actuación en registro de documentos	Agosto 09
Inicio comunicación vía mensajes sms	Noviembre 09
Actualización versión 6.0 sistema centralita atención telefónica	Octubre 09
Incorporación nuevos trámites instantáneos (informe deuda y tributos)	Diciembre 09
Implantación de la gestión por objetivos	2009-2010
Utilización traductor Internet para comunicación con extranjeros	Octubre 10
Nueva Carta de Servicios	Diciembre 10

### 3.6 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES VINCULADOS A LOS OBJETIVOS. CUANTIFICACIÓN

En la definición de cada objetivo (ver 3.4) se estableció la tendencia a largo plazo deseable y los valores tolerables, teniendo asociados varios indicadores que monitorizan el cumplimiento o evolución de dicho objetivo.

Para cada indicador hemos ido fijando periódicamente al inicio de cada año el objetivo cuantitativo concreto para dicho periodo en línea con la tendencia a largo plazo predefinida y el valor tolerable (que por definición tiene menor variación anual) que haría saltar una señal de alerta de que algo no anda bien en relación a ese indicador y es necesario un análisis de la situación y probablemente adoptar acciones correctivas.

Desde 2009 el seguimiento y control de los objetivos e indicadores se realiza a través de SIGA (Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad) mediante un intuitivo sistema de semáforos que se activa con los datos mensuales del desempeño de cada indicador (siendo más de 130 para toda la organización, de los cuales 18 controlan directamente los procesos de atención).

	Verde: cumple el objetivo y/o el valor tolerable
	Naranja: no cumple el objetivo y sí el valor tolerable
	Rojo: no cumple el valor tolerable
	Azul: Indicador estadístico (no se especifica objetivo ni valor tolerable)

A continuación vamos a relacionar los indicadores asociados a cada objetivo general de esta buena práctica.

**OBJETIVO 1:** Mejorar la percepción del ciudadano de nuestro servicio de atención presencial, superando el notable (7 sobre 10) en la valoración global y de todos los atributos

**INDICADORES:**

- Encuesta de Satisfacción de clientes presenciales
- Número (y naturaleza) de las Reclamaciones Quejas y Sugerencias
- Índice de quejas por atención recibida
- Grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios (fue un compromiso hasta 2010)

**OBJETIVO 2:** Mejorar la percepción del ciudadano de nuestro servicio de atención telefónica, superando el 8 sobre 10 en la valoración global y de todos los atributos

**INDICADORES:**

- Encuesta de Satisfacción de clientes telefónicos
- Número (y naturaleza) de las Reclamaciones Quejas y Sugerencias
- Grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios (fue un compromiso hasta 2010)
- Porcentaje de llamadas atendidas (personalmente)

**OBJETIVO 3:** Ningún desplazamiento adicional para nuestros clientes presenciales

**INDICADORES:**

- Se considera cumplido si se implanta la atención integral
- Número (y naturaleza) de las Reclamaciones Quejas y Sugerencias

**OBJETIVO 4:** Atención personalizada, presencial y telefónica

**INDICADORES:**

- Se considera cumplido si se implanta la atención integral (que incluye un proyecto de atención personalizada en mesas y una atención telefónica integral realizada por personas (y no máquinas)
- Grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios (fue un compromiso hasta 2010)
- Número (y naturaleza) de las Reclamaciones Quejas y Sugerencias
- Índice de quejas por atención recibida

**OBJETIVO 5:** Superar el 80% de tramitaciones presenciales al momento

**INDICADORES:**

- Grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios (es un compromiso establecido en nuestra Carta)

**OBJETIVO 6:** Información completa e impresos de todos los trámites disponible en la web

**INDICADORES:**

- Grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios (es un compromiso establecido en nuestra Carta)

**OBJETIVO 7:** Aumentar las tramitaciones web

**INDICADORES:**

- Número de tramitaciones web
- Numero de **visitas web**

**OBJETIVO 8:** Mejorar la motivación e implicación del personal de atención mediante la aplicación de productividad y un amplio plan de formación

**INDICADORES:**

- Satisfacción Interna (encuesta anual)
- Porcentaje de participación en la Encuesta de Satisfacción Interna
- Horas de formación anuales impartida por trabajador
- Valoración de la formación (eficacia y por participantes)
- Grado de consecución de los objetivos con productividad
- Índice de absentismo

- Número de acciones de mejora generadas por el personal
- Porcentaje de Acciones de Mejora Implantadas
- Número de candidaturas presentadas a premios internos

**OBJETIVO 9:** Mejorar la productividad, reduciendo tiempos de tramitación y espera

**INDICADORES:**

Programa de productividad 2010: en este sistema de compensación a las personas ligado a la consecución de objetivos se han seleccionado 64 indicadores de distinta índole, indicadores de tiempos medios (16), de porcentaje (23), de importes (6), índices, plazos, actuaciones concretas, etc... estableciendo los objetivos cuantitativos a cumplir

Algunos indicadores de la atención a la ciudadanía incluidos en SIGA:

- Tiempo medio de espera en la atención presencial
- Porcentaje de ciudadanos que esperan 15 minutos o menos
- Tiempo medio del envío de sms a los ciudadanos
- Porcentaje de e-mails contestados en 3 días o menos

**OBJETIVO 10:** Mejorar la comunicación en la organización

**INDICADORES:**

- Desarrollo e implantación del Plan de Comunicación y Coordinación
- Satisfacción Interna (encuesta anual, existen preguntas específicas)
- Número de acciones de mejora generadas por el personal
- Porcentaje de Acciones de Mejora Implantadas
- Tiempo medio de tramitación de Quejas y Sugerencias
- Porcentaje de Quejas y Sugerencias tramitadas en menos de 20 días

## **4. DESPLIEGUE**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS**

Las actuaciones de esta buena práctica han sido desarrolladas en su mayoría internamente en nuestra organización con los recursos existentes por lo que concluimos que la inversión en recursos adicionales tanto humanos como materiales en todas las etapas en las que se ha llevado a cabo esta práctica ha sido mínima y que han sido ampliamente amortizados en base a los buenos resultados que estamos obteniendo. (ver 5.)

En conclusión, como indicábamos al principio de este apartado, la relación entre los beneficios generados y la inversión adicional necesaria es excelente y la valoramos muy favorablemente.

### **4.2 PROCEDIMIENTOS Y ACTUACIONES DESARROLLADAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS**

#### **4.2.1. Identificación, catalogación, normalización y documentación de los procesos de atención al ciudadano. Gestión por Procesos. Implantación de indicadores. Sistema Certificado.**

En el periodo 2002-2003 se realizó una primera aproximación identificando y documentando los procesos de la organización y elaborando el primer mapa general de procesos, pero todavía no podíamos hablar de una verdadera gestión por procesos.

En el año 2004, como consecuencia de los resultados de autoevaluación EFQM, decidimos impulsar el despliegue de este enfoque, realizando una reingeniería de nuestros procesos e incorporándolos a un Sistema de Gestión conforme a la norma ISO 9001:2000. Dada la complejidad de nuestra organización decidimos implantar la Gestión por procesos paulatinamente en un plazo de tres años, comenzando en 2004 con los que afectaban directamente la atención a la ciudadanía, continuando con los Operativos y concluyendo con los de Gestión y Apoyo, es decir, teniendo a nuestros clientes en el eje de nuestras actuaciones.

Paralelamente a la implantación de los procesos y del Sistema de Gestión, fuimos certificándolo por la entidad acreditada AENOR, ampliando progresivamente el alcance hasta alcanzar todos nuestros servicios e instalaciones en 2007.

La implantación de la gestión por procesos se ha basado en la participación directa de los responsables de los mismos, conjuntamente con su personal.

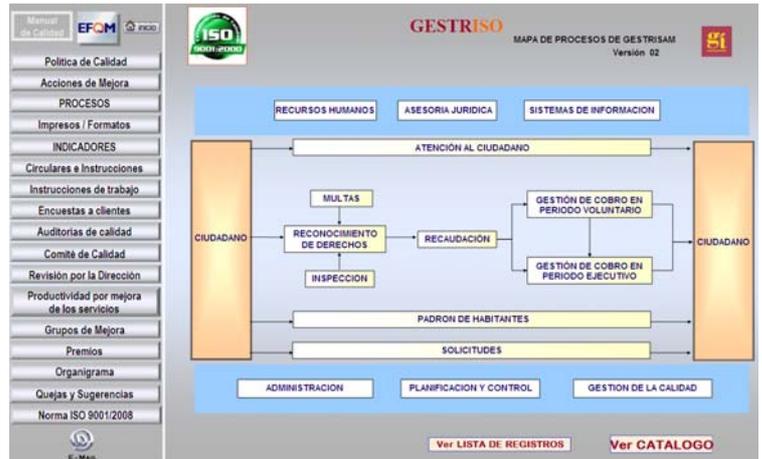
Para cada proceso se ha identificado una serie de atributos siguiendo el "método de la caja":

Y se ha elaborado su correspondiente ficha y flujograma pudiendo tener también instrucciones y hojas técnicas asociadas, además cada proceso tiene definido su indicador.

Con esta metodología se han documentado todos los procesos, normalizando y simplificando su gestión, reduciendo el número de instrucciones y documentos complejos, siendo más útiles desde el punto de vista pedagógico y formativo, y ayudando a coordinarnos con nuestros aliados y socios.

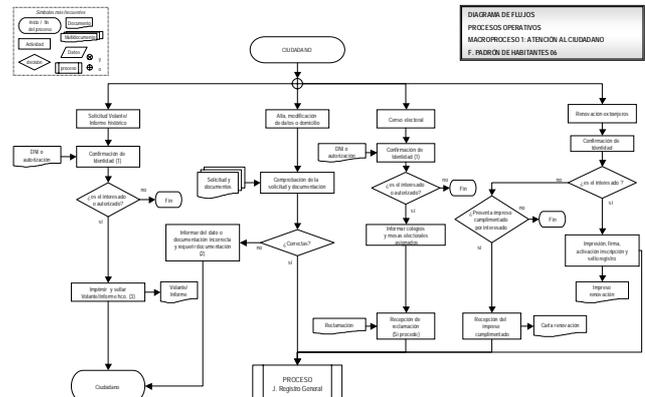
**Mapa de Procesos:**

Donde se muestran de manera organizada e interrelacionada los macroprocesos de nuestra organización, divididos en procesos de apoyo (area azul superior), de gestión (área azul inferior) y los operativos (entre ambas, fluyendo desde y hacia la ciudadanía)



Los procesos están en continua revisión en un ciclo de mejora continua, como evidencia que en algunos flujogramas ya estamos en la versión sexta o la tercera en el Mapa de Procesos.

Los Criterios Generales de Atención, así como los Manuales de Formación en Tributos se incorporan al sistema como instrucciones de trabajo que son mantenidas y revisadas permanentemente para garantizar la actualización y homogeneidad en las interacciones con los ciudadanos.



NOTA GENERAL: Toda actuación administrativa derivada de la atención al ciudadano requiere: a) Una **auditoria estadística** conforme punto II de la Instrucción de Criterios Generales de Atención al Ciudadano; b) Incorporación / modificación de datos del ciudadano cuando leída por e-mail, correo electrónico y telemática.

(1) Ver punto 1.2 de la Instrucción de Criterios Generales de Atención al Ciudadano.  
(2) Ver punto 4.4 de la Instrucción de Criterios Generales de Atención al Ciudadano.  
(3) Aquellos ítemos que no puedan realizarse desde los puntos de atención al Ciudadano, se presentará solicitud por escrito para su realización por parte del leedor en el Ver 4 de la Instrucción de Criterios Generales de Atención al Ciudadano.

**1. PROCESOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO**

- [Ver](#) A. INFORMACIÓN GENERAL Y RECEPCIÓN DE SOLICITUDES
- [Ver](#) B. ACTUACIONES EN MATERIA DE GESTIÓN
- C. EMISIÓN DE DOCUMENTOS
- [Ver](#) C.1 DEUDAS EN PERIODO VOLUNTARIO DE PAGO
- [Ver](#) C.2 DEUDAS EN VIA DE APREMIO
- [Ver](#) C.3 MULTAS DE TRÁFICO
- [Ver](#) C.4 INFORMES
- [Ver](#) D. INCORPORACIÓN Y MODIFICACIÓN DE DATOS EN LA BDF
- [Ver](#) E. DOMICILIACIÓN BANCARIA
- [Ver](#) F. PADRÓN DE HABITANTES
- [Ver](#) G. CAJA
- [Ver](#) H. GESTIÓN TELEFÓNICA
- [Ver](#) I. E-MAIL CORPORATIVO
- [Ver](#) J. REGISTRO GENERAL

También se realizan los procesos:

Del macroproceso 2. (reconocimiento de derechos):

- [Ver](#) A.2 AUTOLIQUIDACIONES BAE
- [Ver](#) A.6 AUTOLIQUIDACIONES PLUSVALÍA
- [Ver](#) A.7 AUTOLIQUIDACIONES IAE
- [Ver](#) B.4 INSCRIPCIONES TEV
- [Ver](#) B.5 INSCRIPCIONES BAE

Del macroproceso 3. (gestión de cobro en periodo voluntario):

- [Ver](#) D. FRACCIONAMIENTOS

[Ver catálogo](#)

### Implantación de indicadores:

La medición constituye uno de nuestros ejes fundamentales de la mejora. En 2004 para cada uno de los procesos de atención al ciudadano se definieron indicadores que miden su capacidad. Nuestros indicadores, objetivos y planificación de nuestra organización desarrollan nuestras líneas estratégicas y nutren por agregación a nuestros Resultados Clave. Nuestros indicadores son solo aquellos que aportaran valor a la organización y a los clientes, sirviendo para el control de nuestros procesos y permiten la mejora de los mismos en términos de eficiencia, productividad y agregación de valor.

Asimismo, para cada indicador fijamos objetivos anuales y valores tolerables críticos, además de determinar la frecuencia y responsables de su seguimiento, métodos de obtención de datos, etc. Toda esta información se incluye de manera estructurada y normalizada en las respectivas fichas y matrices de indicadores.

MATRIZ DE INDICADORES 2010				
ATENCIÓN AL CIUDADANO				
NOMBRE	SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO CON LA ATENCIÓN PRESENCIAL	SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO CON LA ATENCIÓN TELEFÓNICA	ÍNDICE DE QUEJAS POR ATENCIÓN RECIBIDA	TIEMPO MEDIO DEL ENVÍO DE SMS A LOS CIUDADANOS
DESCRIPCIÓN	Valoraciones dadas por los ciudadanos en las encuestas anuales de satisfacción.	Valoraciones dadas por los ciudadanos en las encuestas anuales de satisfacción.	Número de quejas por la atención recibida por cada 15.000 personas atendidas. Numerador: Número de Quejas en la gestión al ciudadano recibidas. Denominador: personas atendidas.	Tiempo medio en días del envío de sms a los ciudadanos contado desde la fecha de recepción del informe hasta el envío del sms.
VALOR INICIAL	GLOBAL: 8,75	GLOBAL: 9,5	9/27.339 (0,7/15.000)	1 día
OBJETIVO	Igual o superior a 8	Igual o superior a 8,5	1/15.000	1 día
VALOR TOLERABLE	No menos de 7 en el global y en todos los atributos	No menos de 7 en el global y en todos los atributos	No más de 2/15.000	No más de 3 días
FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	Semanal (encuestas)	Parcial (encuestas)	Mensual	Mensual
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Jefe del Dpto. de Relaciones con los Ciudadanos	Jefe del Dpto. de Relac. Ciudadanos		
CODIGO DEL INDICADOR	AC05	AC06		

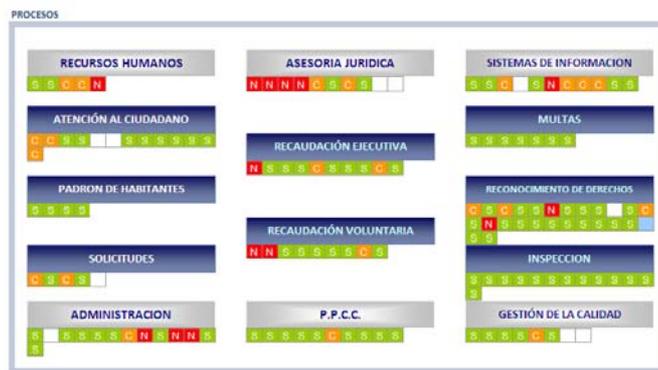
MATRIZ DE INDICADORES 2010				
ATENCIÓN AL CIUDADANO				
NOMBRE	TIEMPO MEDIO DE ESPERA EN LA ATENCIÓN PRESENCIAL	PORCENTAJE DE CIUDADANOS QUE ESPERAN 15 MINUTOS O MENOS	PORCENTAJE DE LLAMADAS ATENDIDAS	NÚMERO DE TELÉFONOS MÓVILES Y CORREOS ELECTRÓNICOS CONSEGUIDOS
DESCRIPCIÓN	Tiempo medio de espera de un ciudadano para ser atendido presencialmente.	Porcentaje de ciudadanos atendidos presencialmente que esperan 15 minutos o menos.	Porcentaje de llamadas telefónicas atendidas en relación a las llamadas gestionadas. Numerador: Llamadas contestadas. Denominador: Llamadas gestionadas.	Número de teléfonos móviles y correos electrónicos obtenidos en la atención al ciudadano.
VALOR INICIAL	9,33	75,57 %	75,59 %	9.143
OBJETIVO	10'	75 %	75 %	Aumentar 15 % (10315)
VALOR TOLERABLE	No más de 15'	No menos del 70 %	No menos del 70 %	No menos del valor inicial
FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Jefe del Dpto. de Relaciones con los Ciudadanos	Jefe del Dpto. de Relaciones con los Ciudadanos	Jefe del Dpto. de Relaciones con los Ciudadanos	Jefe del Dpto. de Relaciones con los Ciudadanos
CODIGO DEL INDICADOR	AC01	AC02	AC03	AC04

En la actualidad, desde 2009 todos los indicadores de gestión Gestrisam están integrarlos en un único Cuadro de Mando, que nos proporciona un sistema representativo, integrado y estable de indicadores, el cual se ha soportado en una plataforma informática en entorno web desarrollada en su totalidad de manera interna. La plataforma informática la hemos denominado SIGA (Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad) y nos permite visualizar el cuadro de mando de toda la organización en un intuitivo entorno web basado en nuestro mapa de procesos, facilitando el acceso e interpretación de la información.



**SIGA 2010**  
Sistema de Indicadores de Gestión y de Actividad  
Última actualización: 29 noviembre 2010

- Sin datos
- Verde: cumple el objetivo y/o el valor tolerable
- Naranja: no cumple el objetivo y/o el valor tolerable
- Rojo: no cumple el valor tolerable
- Azul: indicador actualizado (no se especifica objetivo ni valor tolerable)



### Sistema Certificado:

Desde 2004 Gestrisam tiene certificado su Sistema de Gestión conforme a la norma ISO 9001. En 2004 empezamos certificando con alcance limitado a los procesos de atención al público, el cual fuimos paulatinamente ampliando a todos los procesos e instalaciones de Gestrisam hasta que a partir del año 2007 tuvimos certificada toda la organización.

## 4.2.2. Implantación de la atención integral

La normalización de nuestros procesos de atención al ciudadano nos permitió poder avanzar en nuestro objetivo de atención integral, ambos despliegues se han coordinado, de tal manera que los procesos elaborados para el Sistema de Gestión de Calidad han servido para diseñar y normalizar la atención integral, para elaborar los manuales de formación en tributos, integrándolos como instrucciones y para formar al personal de Atención a la Ciudadanía.

### 2004-2005: Análisis y Planificación

Donde adicionalmente a lo expuesto ya en el enfoque, se determinaron las principales características del diseño del servicio de atención a la ciudadanía:

#### Atención presencial

Todas las ventanillas de primer y segundo nivel debían ser polivalentes.

Se propuso mantener unidades de asistencia especializada (tercer nivel), dedicadas a la asistencia al ciudadano en cuestiones complejas, de análisis más profundo y dependientes de los Dptos. de Gestión.

El catálogo de proceso, matrices, fichas y flujo gramas para cada uno de los procesos en vía de certificación de calidad ISO 9001 correspondientes al Dpto. de Gestión Voluntaria se debían de generalizar en todas las oficinas.

Los servicios que se prestan deben de estar identificados de la misma forma en todas las oficinas.

Gestor inteligente de "colas" en las distintas oficinas.

Los trámites en los puestos de atención en los casos de cambio de titularidad, baja y reposición serán acordados, en cuanto a su alcance con el Servicio de Gestión Tributaria.

La asistencia en la elaboración de las autoliquidaciones de plusvalía deberían alcanzar al máximo nº de contribuyentes. Se fijaran con el Servicio de Gestión Tributaria los casos de atención en segundo nivel (ventanilla) y cuales deben atenderse de modo personalizado (tercer nivel).

BDF. Se propuso revisar los procedimientos de modificación, actualmente responsabilidad de Proceso de Datos, para que estos sean más ágiles, facilitando al contribuyente un justificante del cambio realizado. La propuesta deberá hacerla este Departamento (incluirá medidas para la reducción de los DNI's ficticios en la BDF).

El servicio de caja deberá ser prestado, a ser posible, por una entidad financiera, preferiblemente UNICAJA. Esta medida precisará la adaptación de la referencia de cobro a aquellos procesos que aún no lo tienen incorporados, además de prever soluciones para los depósitos y pagos a cuenta.

#### Atención telefónica

Mejorar la gestión de llamadas, adaptándonos a las nuevas tecnologías.

Instalación de software que nos permita obtener indicadores de calidad en la atención telefónica (llamadas perdidas, tiempo de atención de llamada, ...)

Incremento de recursos humanos para poder aumentar los servicios prestados y convertir la asistencia telefónica en un instrumento activo de información y apoyo al ciudadano, evitándole desplazamientos innecesarios.

#### Atención telemática

Unificación de todo los correos electrónicos existentes en la organización y centralización en el Dpto. de Atención al ciudadano.

**2004: Quejas y sugerencias:** incorporamos la gestión de Quejas y Sugerencias en el Sistema de Gestión de la Calidad mediante su correspondiente procedimiento documentado e indicadores asociados.

**2005: Identificación de las funciones a desarrollar en la atención al ciudadano.**

Durante el mes de abril se identificaron las siguientes funciones-trámites clave:

#### Atención presencial

- Información general sobre trámites de gestión, recaudación, inspección, multas y padrón de habitantes.
- Registro general. Presentación de solicitudes y escritos y entrega de documentos:
  - Solicitud y entrega de Certificados de deudas
  - Solicitud y entrega de Certificados de Tributos
  - Solicitud y entrega de Compensaciones y Devoluciones de Ingresos
  - Solicitud y entrega de Exenciones, Bonificaciones y ayudas de IBI.



- Solicitud y entrega de Certificados Históricos de Padrón de Habitantes.
- Solicitud de Altas y Modificaciones de Padrón de Habitantes
- Solicitud de Fraccionamientos y aplazamientos en vía ejecutiva
- Recepción de recursos sobre deudas en voluntaria, ejecutiva, multas.
- Solicitud de Cambio de Titularidad de IBI
- Recepción de solicitudes de alta de Entrada de Vehículos.
- Emisión documentos de pago:
  - Emisión cartas de pago de liquidaciones, recibos de vencimiento periódico, ejecutiva y grabación y emisión de multas.
  - Diligencias embargo de cuentas.
  - Ingresos a cuenta.
  - Justificantes de pago.
  - Emisión de guías de plusvalía y de la autoliquidación.
  - Baja de recibos y emisión en su caso, de la liquidación por reposición de baja.
- Notificación de liquidaciones y expedientes de ejecutiva
- Modificaciones de datos (BDF):
  - Apellidos, nombre y DNI
  - Domicilio fiscal
  - Teléfonos
- Domiciliaciones bancarias
  - Altas
  - Bajas
  - Modificaciones
  - Justificantes de domiciliaciones
  - Emisión de recibos domiciliados.
- Padrones:
  - Emisión volantes de empadronamiento
- Fraccionamientos /Aplazamientos (voluntaria y ejecutiva)
  - Asistencia, información, concesión / denegación / requerimientos en base a la Ordenanza General.  
(por parte de recaudación se hará el seguimiento del plan de pagos, incumplidos ...)

#### Atención Telefónica

- Información general sobre trámites de gestión, recaudación, inspección, multas y padrón de habitantes.
- Emisión documentos de pago y envío a domicilio de:
  - Cartas de pago (recibos de vencimiento periódico, expedientes de ejecutiva, liquidaciones)
  - Justificantes de pago.
- Notificación de liquidaciones y expedientes de ejecutiva
- Modificaciones de datos:
  - Apellidos, nombre y DNI
  - Domicilio fiscal
  - Teléfonos
- Domiciliaciones:
  - Altas
  - Bajas
  - Modificaciones
  - Justificantes de domiciliaciones

#### Atención Telemática.

- Envío comunicaciones al ciudadano vía sms.
  - Gestión del correo electrónico externo de la organización (recepción de correos, respuestas al ciudadano, comunicaciones informativas).

**2005: Elaboración de los manuales de procedimiento.** Sumando más de 150 páginas de instrucciones técnicas, elaborados por los 12 líderes de los negociados de gestión de la organización. Se realizaron durante los meses de mayo a septiembre.



The collage displays several official documents from the Ayuntamiento de Málaga, primarily related to public service and tax management. Key documents include:

- INSTRUCCIÓN DE TRABAJO** (Manual de Formación de IVTM, Versión 04, Página 1 de 15): Manual de Atención al Público, Negociado Gestión I.V.T.M.
- INSTRUCCIÓN DE TRABAJO** (Manual de Formación de ICIO, Versión 01): Manual de Atención al Público, Unidad Gestión ICIO.
- INSTRUCCIÓN DE TRABAJO** (Manual de Formación de IAE, Versión 01): Manual de Formación I.A.E.
- INSTRUCCIÓN DE TRABAJO** (Manual de Formación de IBI, Versión 00): Manual de Atención al Público, Dpto. Gestión Integral del IBI.
- INSTRUCCIÓN DE TRABAJO** (Manual de Formación de IAE, Versión 01): Manual de Formación I.A.E.
- INSTRUCCIÓN DE TRABAJO** (Manual de Formación de BAE, Versión 01): Manual de Formación B.A.E.
- INSTRUCCIÓN DE TRABAJO** (Manual de Formación de Plusvalía, Versión 01): Manual de Atención al Público, Negociado de Gestión Plusvalía.

Central elements include:

- ÍNDICE** (Table of Contents) for 'Atención al Público' with the following structure:
 

Índice	Página
I.- CRITERIOS GENERALES DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	2
I.1.- CRITERIOS GENERALES DE ATENCIÓN	2
I.2.- ATENCIÓN PRESENCIAL	2
I.3.- ATENCIÓN TELEFÓNICA	4
II.2 a.- DEUDAS EN PERIODO VOLUNTARIO	6
II.2 b.- DEUDAS EN VIA DE APREMIO	7
II.2 c.- DEUDAS POR MULTAS DE TRÁFICO	8
II.2 d.- DOMICILIACIONES	11
II.2 e.- INFORMES	13
III.3.- ACTUACIONES EN MATERIA DE GESTIÓN	14
III.4.- ACTUACIONES EN PADRON MUNICIPAL DE HABITANTES	15
III.- ESTADÍSTICAS	17
III.1.- INFORMACION GENERAL	17
III.1.- SISTEMA DE ATENCIÓN PRESENCIAL, NEMOQ	17
III.2.- SISTEMA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA, SOLIDUS	18
III.3.- SISTEMA DE ATENCIÓN TELEMÁTICA	18
- Atención al Público** (Criteria for Citizen Attention): A central box listing various manuals such as 'Manual de formación IVTM', 'Manual de formación ICIO', 'Manual de formación TEV', 'Manual de formación BAE', 'Manual de formación PLUSVALÍA', 'Manual de formación IAE', 'Manual de formación IBI', and 'Manual de ayuda al IBI'.

2005: Oferta para la adscripción voluntaria de personal. Incentivos. Para dotar al Dpto. de Relaciones con los Contribuyentes de un número de trabajadores óptimo que permitieran afrontar la atención a la ciudadanía en los dos centros de trabajo con los parámetros de calidad de nuestra Organización, por parte de la Dirección, se realizó durante el mes de junio de 2005 una oferta a todos los trabajadores con categoría de Auxiliar para su adscripción voluntaria a este proyecto.

Con el fin de incentivar a los trabajadores, se reconocía estos puestos de trabajo de varias formas:

- Incentivo económico, con una productividad por desempeño de puesto de trabajo de 100 €/ mes.
- Computo de las horas efectivas de formación que se requirieran para dichos puestos a efectos de los requisitos de formación exigidos para el proceso extraordinario de promoción interna a Técnico Auxiliar, que en aquel momento estaba en marcha.
- Incentivo económico personal por captación de domiciliaciones de recibos / mes.

Como resultado de dicha oferta, se adscribieron nueve nuevas personas de distintas unidades gestoras, que se ajustaban al perfil solicitado y con actitudes y aptitudes adecuada en relaciones interpersonales.

El equipo del Departamento del Dpto. de Relaciones con los Contribuyentes se dimensionó con 26 personas dedicadas a la atención a la ciudadanía, cercanas ya a las 29 actuales, las cuales atienden polivalentemente los canales presencial y telefónico.

2005: Formación teórica a 31 personas especializadas en la atención a la ciudadanía – 15 horas por persona: 465 horas en total.

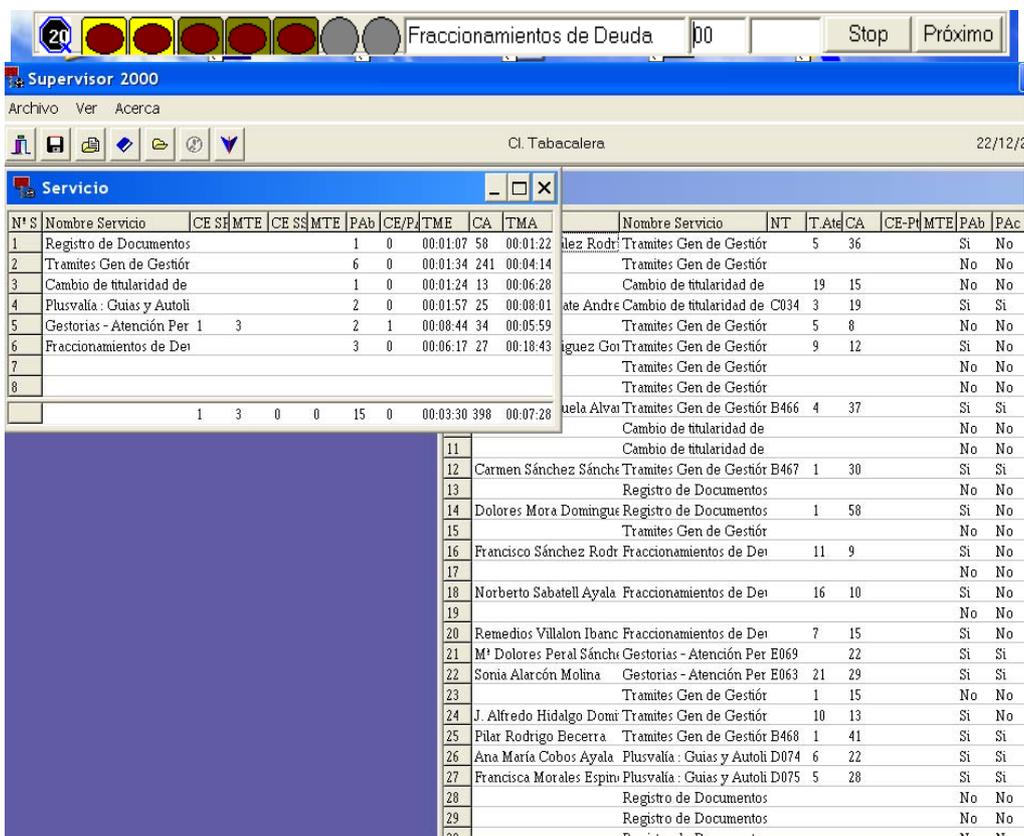


### 2005: Modificación de procedimientos internos para adaptarlos al nuevo diseño de atención.

Se estructuran en niveles todos los requerimientos de la ciudadanía, considerando primer nivel el puesto de información (información y presentación y entrega de documentos), segundo nivel los puestos de atención general (emisión de documentos, notificación, modificación de datos, ...) y tercer nivel las unidades especializadas ( plusvalía, IBI, fraccionamientos, ...), que atenderían actuaciones que por su complejidad o contenido técnico no se pudiera atender en niveles anteriores. Estas actuaciones se llevaron a cabo durante el mes de noviembre 2005.

### 2005: Instalación de un nuevo gestor de colas informatizado (nemo - q) en las oficinas de la Casa Consistorial.

Se instala durante el mes de diciembre un sistema de turnos automatizado, que nos permite conocer, por cada servicio, número de personas en espera, tiempos de atención, tiempos de espera en ser atendidos, ... permitiendo tomar, sobre la marcha, decisiones de adscripción de personal a servicios en función de la demanda, con el objetivo de mantener tiempos de espera adecuados.



Nº S	Nombre Servicio	CE	SH	MTE	CE	SS	MTE	Pab	CE/P	TME	CA	TMA	Nombre Servicio	NT	T	At	CA	CE-P	MTE	Pab	Pac	
1	Registro de Documentos							1	0	00:01:07	58	00:01:22	Tramites Gen de Gestór	5	36						Si	No
2	Tramites Gen de Gestór							6	0	00:01:34	241	00:04:14	Tramites Gen de Gestór								No	No
3	Cambio de titularidad de							1	0	00:01:24	13	00:06:28	Cambio de titularidad de	19	15						No	No
4	Plusvalía : Guías y Autoh							2	0	00:01:57	25	00:08:01	Cambio de titularidad de C034	3	19						Si	Si
5	Gestorias - Atención Per	1		3				2	1	00:08:44	34	00:05:59	Tramites Gen de Gestór	5	8						Si	No
6	Fraccionamientos de Dei							3	0	00:06:17	27	00:18:43	Tramites Gen de Gestór	9	12						Si	No
7													Tramites Gen de Gestór								No	No
8													Tramites Gen de Gestór								No	No
								1	3	0	0	00:03:30	398	00:07:28	Tramites Gen de Gestór B466	4	37				Si	Si
													Cambio de titularidad de								No	No
													Cambio de titularidad de								No	No
11													Tramites Gen de Gestór B467	1	30						Si	Si
12	Carmen Sánchez Sánche												Registro de Documentos								No	No
13	Registro de Documentos												Registro de Documentos	1	58						Si	No
14	Dolores Mora Domíngue												Tramites Gen de Gestór								No	No
15	Tramites Gen de Gestór												Fraccionamientos de Dei	11	9						Si	No
16	Francisco Sánchez Rodr												Fraccionamientos de Dei	16	10						Si	No
17																					No	No
18	Norberto Sabatell Ayala												Fraccionamientos de Dei	7	15						Si	No
19																					No	No
20	Remedios Villalon Ibanc												Fraccionamientos de Dei	7	15						Si	No
21	Mª Dolores Peral Sánch												Gestorias - Atención Per E069		22						Si	Si
22	Sonia Alarcón Molina												Gestorias - Atención Per E063	21	29						Si	Si
23	Tramites Gen de Gestór												Tramites Gen de Gestór	1	15						No	No
24	J. Alfredo Hidalgo Domi												Tramites Gen de Gestór	10	13						Si	No
25	Pilar Rodrigo Becerra												Tramites Gen de Gestór B468	1	41						Si	Si
26	Ana María Cobos Ayala												Plusvalía : Guías y Autoh D074	6	22						Si	Si
27	Francisca Morales Espin												Plusvalía : Guías y Autoh D075	5	28						Si	Si
28													Registro de Documentos								No	No
29													Registro de Documentos								No	No

### 2005: Modernización del equipamiento informático de todos los puestos de atención presencial.

Entre diciembre 2005 y enero 2006 se cambian todas las pantallas de los ordenadores de atención por pantallas planas TF.

Se cambian todas las impresoras matriciales Bull de emisión de documentos y cartas de pago por impresoras Epson, con el fin de ofrecer a la ciudadanía una mayor rapidez en la obtención de dichos documentos, disminuyendo el tiempo en ser atendidos.

### 2005: Cambios en programas de emisión de documentos. Caja.

Coordinados con el Centro Municipal de Informática (ver grupos de interés), durante diciembre 2005 y enero 2006 se incorporan referencias de cobro del Consejo Superior Bancario en aquellos documentos de pago que no los tenían (expediente parcial, expediente 10%, recibo parcial, recibo por el principal, ...), con el fin de que la totalidad de documentos generados en atención a la ciudadanía se pudieran pagar en todas las sucursales de las entidades financieras colaboradoras con la Recaudación Municipal (BSCH, BBVA, La Caixa y



Unicaja), así como a través de nuestra web que enlaza con las pasarelas de pago de dichas entidades financieras.

#### **1 de Febrero 2006 : Implantación de la Atención Integral presencial al Contribuyente.**

El 1 de febrero se puso en marcha la atención integral a la ciudadanía en nuestros dos centros principales de trabajo (C/Cuarteles y Avda. Cervantes) donde los ciudadanos realizan requerimientos presenciales, orientándose el trabajo a la estandarización y documentación de nuestros procesos de atención a la ciudadanía, ofreciendo en ambos centros de trabajo un servicio homogéneo de calidad y ajustado a las necesidades y requerimientos de los ciudadanos, evitándoles desplazamientos innecesarios.

#### **2006: Encuesta de preferencias. Evaluación y revisión. Análisis de desviaciones. Cambios en el enfoque. (Ver también apartado de evaluación y revisión).**

Adicionalmente a las encuestas de expectativas y satisfacción anuales realizamos una encuesta a nuestros usuarios sobre sus preferencias en la atención, incorporando nuevamente la voz de nuestros clientes para evaluar y revisar nuestro enfoque y despliegue.

En el seno del Comité de Dirección se decidió modificar el enfoque respecto a la atención presencial pasando de una "atención integral en varios centros de atención (Casa Consistorial, Cuarteles y Tejón y Rodríguez)" a una "atención integral personalizada en un único centro de atención+distritos".

#### **2006: Nos convertimos en oficina acreditativa para la firma electrónica. Acuerdo para obtención certificado usuarios de la FNMT**

El Ayuntamiento de Málaga establece con la Consejería de Justicia y Administración Pública de la Junta de Andalucía un acuerdo que permite a los ciudadanos de Málaga acceder con mayor facilidad a la e-Administración, obteniendo de forma sencilla certificados digitales (clase 2 CA), pudiéndose acreditar la identidad para la obtención del certificado de usuario de la FNMT en nuestras oficinas, personándose en la Unidad de Gestión Personalizada acompañado del DNI y el código obtenido de la página Web de CERES.

#### **2006: Elaboración y aprobación del pliego de condiciones Centralita telefónica.**

Durante noviembre 2006 se elabora las condiciones técnicas necesarias que debería de reunir una nueva centralita de atención telefónica que nos permitiera determinadas utilidades que mejoraran el servicio telefónico prestado a la ciudadanía (acceso llamadas entrantes, consulta bases de datos, datos estadísticos, enrutamiento de llamadas, envío correos electrónicos, ...).

#### **2007: Centralización del correo electrónico de Gestrisam.**

En abril de 2007 se aprueba por la Dirección del Organismo que la Subdirección de Atención al Ciudadano asuma la gestión del correo electrónico de GESTRISAM, centralizándose la recepción y respuestas a los ciudadanos.

Aparte de prepararse respuesta automática de recepción de los correos electrónicos y con el fin de normalizar las comunicaciones, se aprueba circular (SAC-04-2007) de obligado cumplimiento en toda la organización con las normas a seguir en el caso de que se necesite una respuesta técnica de tercer nivel y haya que enviar el correo a Dptos. adscritos a otras Subdirecciones.

#### **2007: Apertura de nuevas oficinas en "Tabacalera" (Av sor Teresa Prat) centralizando la atención a la ciudadanía.**

El 17 de septiembre se centralizan nuestras oficinas de atención presencial en materia de gestión, recaudación, expedientes sancionadores por infracciones de tráfico y padrón de habitantes en Av. Sor Teresa Prat, nº: 17, no solo evitando desplazamientos innecesarios a la ciudadanía, sino poniendo a su disposición una oficinas modernas, luminosas, amplias, con mayor espacio y comodidad en la espera de ser atendidos.

Las nuevas oficinas han permitido que, excepto el puesto de información en el que se debe de dar respuesta inmediata a los requerimientos de la ciudadanía, todos los puestos de los demás servicios:

- Registro de documentos.
- Trámites generales de gestión, recaudación y padrón de habitantes.



- I.B.I. Cambios de titularidad.
- Plusvalía: Guías y autoliquidaciones.
- Gestorías. Atención personalizada. Gestión I.A.E.
- Fraccionamientos de deuda.

estén regulados a través del gestor de clientes nemo-q y se practique una atención personalizada.

#### **2008: Instalación nueva centralita de atención telefónica - Solidus**

Durante el mes de marzo entra en funcionamiento una nueva central de llamadas, desarrollándose la programación necesaria para establecer indicadores de atención telefónica:

- Llamadas entrantes.
- Abandonos de rellamadas (llamadas que abandonas sin dejar grabado su nº de teléfono).
- Llamadas gestionadas.
- Porcentaje de llamadas contestadas.

La nueva centralita, entre otras prestaciones, permite que cuando los operadores están ocupados el ciudadano pueda grabar, con las teclas de su teléfono, el número al que quiere que le llamemos, saliendo dicho número al operador que se queda libre, comunicando nosotros con la persona.

#### **2008: Circular - Protocolo coordinación información atención a la ciudadanía.**

En abril se aprueba por la Dirección del Organismo la Circular (SAC-09-2008) de coordinación sobre toda actuación que se realicen por los distintos Dptos. de la organización y que tenga reflejo directo en la ciudadanía (emisiones de documentos, novedades normativas, publicidad, actuaciones específicas, etc ...) para que se pongan en conocimiento de la Subdirección de Atención al Ciudadano con el fin de mantener informado a todo el personal adscrito a puestos de atención directa a la ciudadanía (presencial, telefónica y telemática) y poder dar óptima respuesta a los requerimientos que se planteen.

#### **2008: Incorporación de nuestras oficinas al proyecto wi-fi municipal.**

En agosto se incorpora nuestra oficina a la red inalámbrica municipal, que permite la navegación a cualquier persona que esté en nuestras instalaciones, sin restricción, por el portal municipal [www.malaga.eu](http://www.malaga.eu) y por el resto de páginas municipales.

El objetivo es favorecer una percepción más clara de las diferentes vías y oportunidades con que se encuentra la ciudadanía, dentro de la red de equipamientos municipales, para interrelacionarse con su Ayuntamiento, informarse, formarse, participar, realizar gestiones o simplemente convivir, y cómo el acceso a conexiones inalámbricas facilita y potencia esas actividades.

#### **2008: Implantación de cita previa a grandes contribuyentes y profesionales.**

En septiembre se implanta la cita previa para los negociados que atienden ciudadanía que por la singularidad de su gestión puede serles útil:

- Negociado de Atención Personalizada (Gestores administrativos, asesores fiscales, administradores de fincas y grandes empresas).
- Negociado de Fraccionamientos (Contribuyentes interesados en solicitar un fraccionamiento/aplazamiento del pago de deudas según lo establecido en el Art. 20 de la Ordenanza General)

Se difunde este servicio a través de nuestra página web y Carta de Servicios. El diseño permite que en cualquier momento se pueda implantar para otros servicios.

#### **2008: Cambio de impresoras láser y adaptación de todos los documentos.**

A lo largo del ejercicio se van adaptando todos los documentos que se emiten en nuestros puestos de atención a la ciudadanía para su impresión por láser, con la consiguiente disminución de costes y tiempo de atención al ciudadano (folios blanco en vez de preimpreso para cada tipo de deuda). Se mejora tanto en la calidad de los documentos que se entregan a la ciudadanía como en el tiempo de espera para ser atendidos. Se finaliza en septiembre.

#### **2008: Inventario y difusión de todos los trámites instantáneos.**

En octubre se realiza un inventario de todos los trámites instantáneos que la ciudadanía pueden realizar en nuestras oficinas, difundándose a través de nuestra web.

En este ejercicio se implantan los siguientes trámites instantáneos nuevos:

- Autoliquidación IVTM
- Histórico de empadronamiento individual.

#### **2009: Circular – Protocolo actuación en registro de documentos.**

Con el fin de poder facilitar información amplia y ágil a la ciudadanía en cuanto a los documentos o solicitudes presentadas en el registro general del Organismo, en el mes de agosto de aprueba por la Dirección una Circular (SAC-13-2009) que recoge las instrucciones a cumplir (recogida de documentos, extracto del contenido, trámites a seguir, estados de los documentos, guía rápida, ...).

#### **2009: Inicio comunicación vía mensajes sms.**

En noviembre se inicia el servicio de comunicación vía mensajes SMS a los móviles de las personas que lo soliciten, informándoles de la puesta a su disposición de los informes de tributos y certificados de deudas.

#### **2009: Actualización versión 6.0 sistema centralita atención telefónica.**

El ejercicio 2009 es el primer año completo en el que está en funcionamiento la nueva central de llamadas Solidus-Ecare, atendándose 82.279 llamadas (+19,97% respecto 2008). Se actualiza la versión informática 6.0 del sistema durante el mes de octubre, con la ampliación de licencias y programación necesaria para establecer los indicadores de atención telefónica:

#### **2009: Incorporación nuevos trámites instantáneos (informe deuda y tributos).**

Se realizan todas las gestiones con el Cemi en cuanto a requerimientos, seguimientos y pruebas para la obtención de forma inmediata en nuestros puestos de atención presencial de informes de tributos y certificados de deudas a partir de diciembre.

**2009-2010: Implantación de la Gestión por objetivos.** Se implanta una gestión por objetivos basada en el Cuadro de Mando de los Indicadores (CMI) con un sistema de reconocimiento para el personal. El nuevo sistema de productividad, que sustituye al anterior, se vincula al Sistema de Gestión para acercarlo a la consecución de objetivos específicos de cada proceso, afectando directamente al trabajo de todas las personas de la organización. Esta nueva productividad fue consensuado con el Comité de Empresa y las representaciones sindicales y ya está en vigor, totalmente desplegada. Para esta productividad se seleccionaron 4 objetivos específicos de cada grupo de procesos, configurándose una batería de 64 indicadores-objetivos que afectan al cálculo de la productividad que cobra el personal

#### **2010: Nueva carta de servicios.**

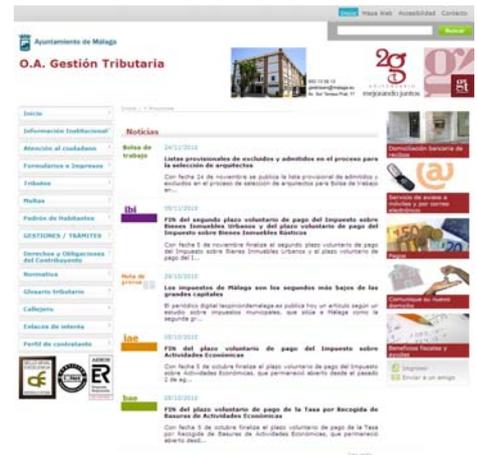
Desde el ejercicio 2003 nuestro Organismo pone a disposición de la ciudadanía una carta de servicios en la que se detalla los principales servicios, nuestros compromisos con cada uno de ellos y el sistema de medición, además de información general sobre nuestra misión y el sistema de quejas y sugerencias. En todos los ejercicios se realiza un informe de seguimiento y evaluación de la carta. En 2010 hemos pretendido un punto de inflexión en nuestra Carta de Servicios, aplicando la normativa UNE 93200:2008 y en especial las recomendaciones y criterios contenidos en la "Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios" publicada por la Agencia de Evaluación y Calidad, Ministerio de la Presidencia, Gobierno de España. Entendemos que la adaptación de nuestra Carta según estos novedosos criterios fortalece nuestros vínculos y compromisos con la ciudadanía y grupos de interés, favoreciendo el control de nuestros servicios y procesos, avanzando en el cumplimiento de nuestra visión y misión en base al desarrollo de nuestros valores compartidos. El principal cambio que supone este punto de inflexión se traduce en una profunda reflexión y revisión de nuestros compromisos con nuestros usuarios. A partir de ahora todos y cada uno de nuestros compromisos es relevante, unívoco, tangible, cuantificable, invocable y comprobable.

### 4.2.3. Desarrollo de la web

Hemos excluido el desarrollo de nuestra web de esta buena práctica ya que entendemos que sería motivo de una memoria específica, dados los numerosos avances que hemos implantado. Si bien no podemos dejar de mencionar que paralela y complementariamente a nuestro proyecto de atención integral (presencial telefónico y telemático), desde el año 2004 en el que nuestra web era básicamente informativa, hemos conseguido desarrollar una intuitiva página web que ofrece información completa de nuestra organización, trámites, legislación aplicable, calendarios fiscales, etc. pudiéndose realizar los trámites más frecuentes (pagos, obtención de cartas de pago, volantes de empadronamiento, justificantes, etc) totalmente online especialmente si se dispone de firma electrónica.

Para obtener una visión más concreta de la misma y de los servicios ofrecidos, nada mejor que visitarla: [www.gestrisam.malaga.eu](http://www.gestrisam.malaga.eu)

Señalar que en marzo de 2.010 entra en funcionamiento una nueva versión de la web del Organismo. Tras varios años de funcionamiento se renueva para adaptarla a una nueva tecnología y también con la intención de hacerla más cómoda para la ciudadanía. En ella se implementado las mejoras viables que surgieron de un concurso de ideas a nivel interno del Organismo que se celebró en 2009 y en el que se invitó a participar a todo el personal..

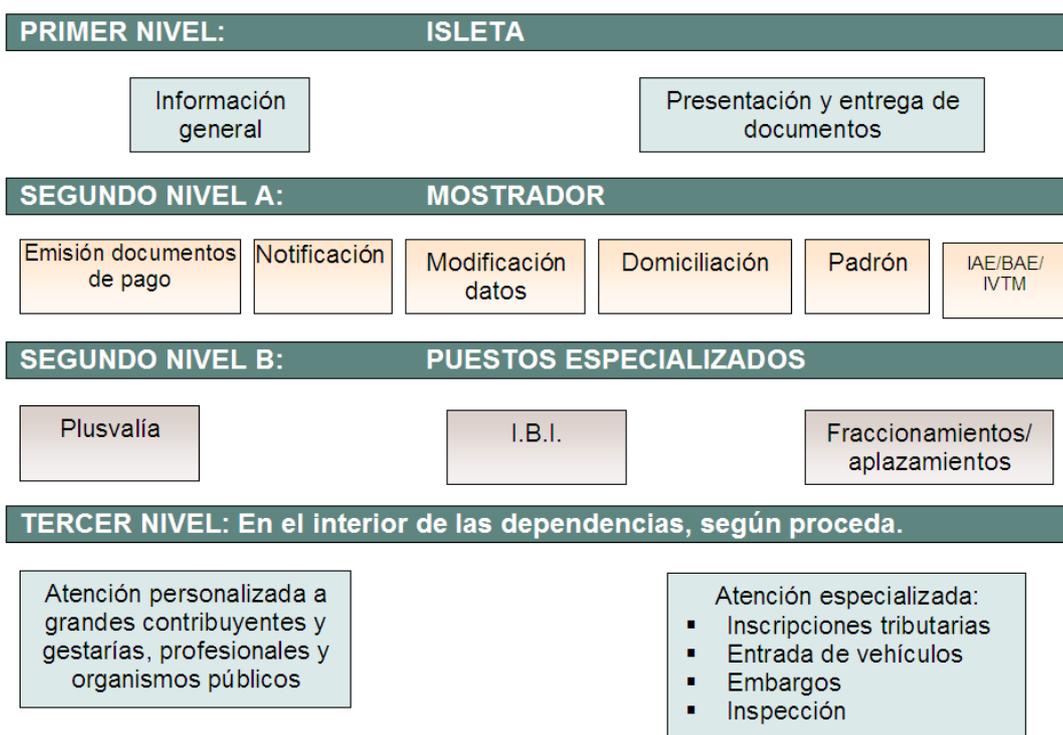


### 4.3. MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .

Tal y como se ha señalado en el punto anterior se han producido varias modificaciones de la estructura de nuestra organización que han acompañado el despliegue de esta buena práctica, hasta conseguir un sistema enfocado al servicio a la ciudadanía. Las principales modificaciones han sido:

#### 2006: Cambio del diseño de la atención al público:

En cada uno de los centros de trabajo la atención presencial se estructura conforme al siguiente esquema:



2006: Cambios organizativos a nivel de atención a la ciudadanía.

En enero de 2006 se crean dos Jefaturas de Equipo, una por cada centro de trabajo (Ayuntamiento y C/ Cuarteles).

2006: Cambios estructurales organizativos: Cambio social a Organismo Autónomo



2007: Nuevos cambios estructurales organizativos: Nuevo organigrama centrado en el servicio a la ciudadanía.

A partir del 1 de febrero, como, consecuencia del nuevo organigrama del O. A. de Gestión Tributaria se crea la Subdirección de Atención al Ciudadano, que centraliza las funciones de atención a la ciudadanía del Organismo, tanto las del antiguo Dpto. de Relaciones con los Contribuyentes como las de las oficinas del Padrón Municipal de Habitantes, con el objetivo de que independientemente del canal elegido por el ciudadano (presencial, telefónico o telemático) se pueda acceder a la misma información y asesoramiento tributario, así como a los mismos trámites administrativos

#### 4.4 PLANIFICACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS Y DE MOTIVACIÓN DESTINADAS A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS.

La formación ha sido clave en el exitoso despliegue de esta buena práctica.

En el año 2005 se hizo un importantísimo esfuerzo formativo del personal que iba a desarrollar las funciones de atención integral en el nuevo diseño, en concreto, se impartió:

- Formación teórica a 31 personas especializadas en la atención al ciudadano – 15 horas por persona: 465 horas en total.
- Formación práctica a 31 personas especializadas en la atención al público en las unidades gestoras durante 3 meses: total horas de formación práctica: 1.664h.

En 2006 se hizo un nuevo esfuerzo de formación centrándonos en nuestro Sistema de Gestión de la Calidad a mas del 50% de la plantilla total.

Formación teórica – 15 horas. (31 personas)	septiembre 05
Formación práctica en las unidades gestoras. (26 personas) (*)	Octubre – diciembre 05
Formación en Calidad (90 personas)	Marzo - 06

El personal de atención ha sido formado en los distintos módulos que han constituido el Plan de Formación dirigido al colectivo de auxiliares administrativos en su proceso de promoción interna desde el año 2005 hasta 2008, que ha afectado al 60 % de la plantilla:

	ACCION FORMATIVA	HORAS	FECHA	PONENTE/S
2005	Plan de Calidad	5 Horas	14 y 15 de marzo	Manuel Serrano y Alfonso Urdiain
	Estructura Ayto. de Málaga	2'5 Horas	11 de abril	Margarita Mata Rodríguez
	Web Ayto. de Málaga	2'5 Horas	12 de abril	Victor Valiente García / Joaquín Alvarez
	Área Económica: Presupuestos	2'5 Horas	11 de mayo	Maria Dolores Turanzas Romero
	Área Económica: Fiscalización	2'5 Horas	12 de mayo	José Antonio González Jiménez
	Área Económica: Gestión Contable Recaudatoria	2'5 Horas	7 de junio	Maria Dolores Turanzas Romero
	Gestión Tributaria, SAM.: Estatutos	2'5 Horas	8 de junio	Javier Rico Rodríguez
	Sistema Tributario (incluye Tasas y PP,PP)	5 Horas	4 y 5 de octubre	Juan Martos
	Recapitulación	5 Horas	8 y 9 de noviembre	Juan Cortés
	<b>TOTAL</b>		<b>30 Horas</b>	

	ACCION FORMATIVA	HORAS	FECHA	PONENTE/S
2006	IBI: Gestión Catastral	2'5 horas	13 Marzo	Lourdes Bernal -Catastro-
	IBI: Gestión Censal	2'5 horas	14 Marzo	Julián Calderón
	IVTM e ICIO	2'5 Horas	17 Abril	Antonio Montañés – A. Barranco
	IIVTNU (Plusvalía)	2'5 Horas	18 Abril	Nuria Román
	IAE: Gestión Censal	2'5 Horas	15 Mayo	Elena Vega
	IAE: Gestión Tributaria y BAE	2'5 Horas	16 Mayo	Elena Vega
	Procedimiento Inspector	5 horas	13 y 14 Junio	Juan Carlos Herrero Murciano
	Régimen Sancionador	5 horas	16 y 17 Octubre	F. J. Fernández Chamizo
	Recapitulación	5 Horas	13 y 14 Noviembre	Juan Cortés
	<b>TOTAL</b>		<b>30 Horas</b>	

2007	ACCION FORMATIVA	HORAS	FECHA	PONENTE/S
	Recaudación Voluntaria	5 Horas	19 y 20 de febrero	Antonio Navarro Claros
	Recaudación Ejecutiva	5 Horas	12 y 13 de marzo	Juan Antonio Moreno
	Gestión de Multas	2'5 Horas	16 de abril	Juan Manuel Espada
	Gestión Padrón Habitantes	2'5 Horas	17 de abril	José María Jaime
	Información Procedimental en Atención al Ciudadano	5 Horas	14 y 15 de mayo	José Antonio Montero
	Seguridad de la Información	5 Horas	4 y 5 de junio	Joaquín Álvarez
	Recapitulación	5 horas	Octubre o Noviembre	Juan Cortés
<b>TOTAL</b>	<b>30 Horas</b>			

2008	ACCION FORMATIVA	HORAS	FECHA PREVISTA	PONENTE/S
	Procedimiento Administrativo	5	10 y 11 de marzo	Paco Martínez
	Revisión en vía administrativa de actos tributarios	5	14 y 15 de abril	Juan Martos
	Contratación Administrativa	2,5	12 de mayo	Juan Manuel Vida
	Administración y Gestión de Personal	2,5	13 de mayo	Inmaculada Molina
	Prevención de Riesgos Laborales: Gestión de la Prevención	2,5	9 de junio	Manolo Peláez
	Prevención de Riesgos Laborales: Oficinas y PVD	2,5	10 de junio	Manolo Peláez
	Técnicas de Archivo de Oficina	2,5	20 de octubre	Maria Isabel Vila
	Sistema de Gestión según Norma ISO 9001:2000 en Gestión Tributaria	2,5	21 de octubre	Alfonso Urdiain
	Recapitulación	5		
<b>TOTAL</b>	<b>30 Horas</b>			

Nuestro Plan de Formación, alineado con nuestra estrategia, ha contribuido a facilitar el despliegue de todas las fases de esta buena práctica. Todos los años superamos ampliamente las 2.000 horas de formación eficaz.

Adicionalmente, en el despliegue de la gestión por procesos y certificación se mantenían reuniones con todo el personal afectado por los distintos alcances (en grupos reducidos hasta alcanzar a la totalidad de las personas) para informar puntualmente y con contenido práctico del desarrollo de estas actuaciones y obtener útil información de retorno de cualquier persona de la organización. Adicionalmente, en la documentación de los procesos el grado de participación de todas las personas ha sido muy alto. Estamos orgullosos de que todos somos protagonistas de esta buena práctica.

Una de las formas en que Gestrisam también favorece la motivación es fomentando la iniciativa de las personas, por ejemplo, en el proceso documentado "Acciones de Mejora" cualquier persona pueda generar acciones de mejoras relativas a cualquier proceso realizado en nuestra organización, aumentando año tras año el número de Acciones de Mejora propuestas por todas las áreas de la organización; desde el año 2005 el Plan de Incentivos por Proyectos de Mejora incentiva la presentación voluntaria de propuestas o proyectos que repercutan de forma práctica en una mejora de los procedimientos o de la calidad de los servicios prestados en nuestra organización (los incentivos pueden ser económicos o consistir en días de permiso retribuido dependiendo de la naturaleza de la mejora), desde el aplicativo Gestriso se anima a la propuesta de grupos de mejora, etc.

A través de las Notas Informativas de Recursos Humanos, se ha venido informando a toda la plantilla de hitos relacionados con esta buena práctica.

## 5. RESULTADOS

### 5.1 GRADO DE CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS FIJADOS

Todos los despliegues han sido realizados en su totalidad y la planificación se ha ejecutado conforme a los plazos previstos. Respecto a los objetivos fijados, se han alcanzado en su totalidad:

**OBJETIVO GENERAL:** Mejorar la percepción del ciudadano de nuestro servicio de atención, evitándole desplazamientos innecesarios y ofreciéndole un servicio integral y homogéneo que le añada valor.

**RESULTADO:** ALCANZADO. como se evidencia por el cumplimiento de los objetivos particulares cuyos resultados exponemos a continuación:

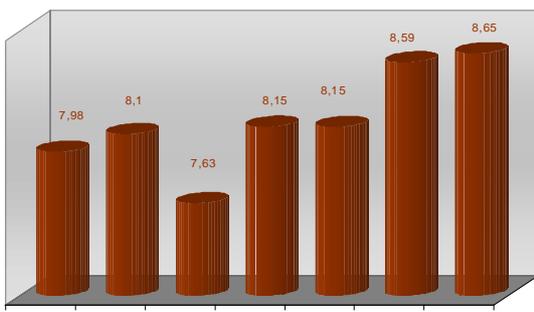


**OBJETIVO 1:** Mejorar la percepción del ciudadano de nuestro servicio de atención presencial, superando el notable (7 sobre 10) en la valoración global y de todos los atributos

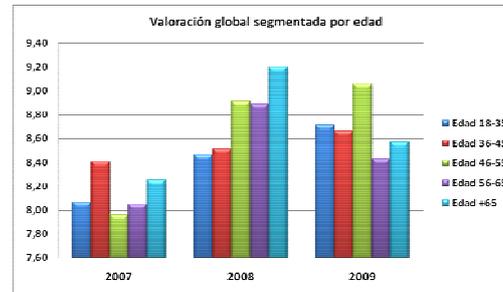
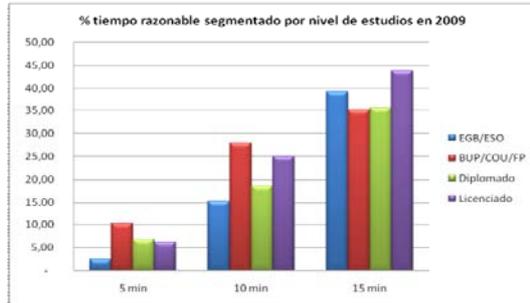
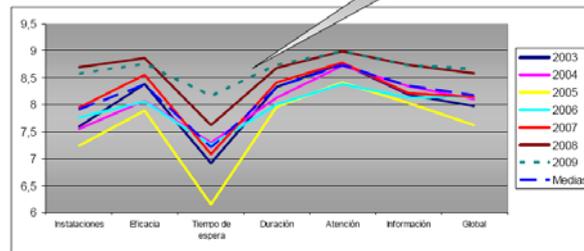
**RESULTADO:** ALCANZADO. Las encuestas de satisfacción muestran tendencias crecientes desde el despliegue completo de la atención integral a la ciudadanía en el año 2006, existiendo también un nuevo avance significativo cuando se unificaron todas nuestras oficinas de atención en un único emplazamiento en el año 2008. Las tendencias positivas son evidentes en todos los atributos y segmentos de población.

**INDICADORES:**

- Encuesta de Satisfacción de clientes presenciales: tendencias positivas superando el 8.

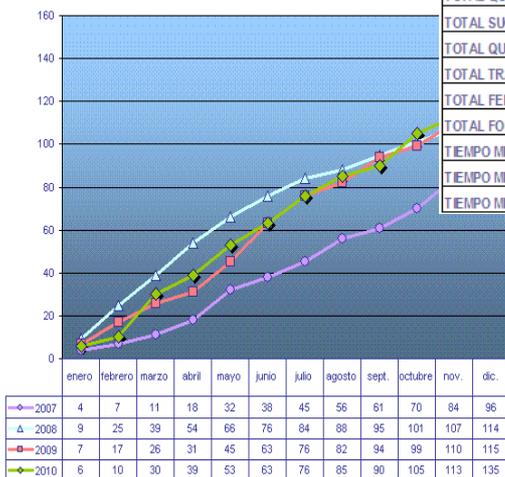


**Evolución de la satisfacción**  
Evolución por parámetros



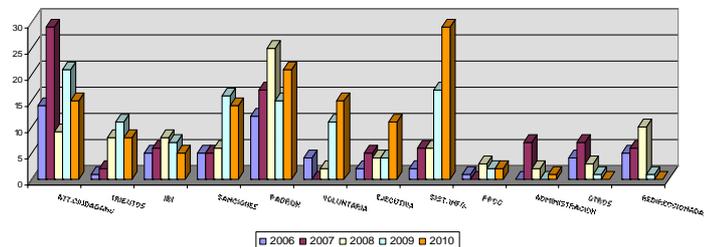
- Número (y naturaleza) de las Reclamaciones Quejas y Sugerencias: evolución adecuada. Confianza de los ciudadanos en el Sistema de Quejas y Sugerencias.

**Nº QUEJAS Y SUGERENCIAS**



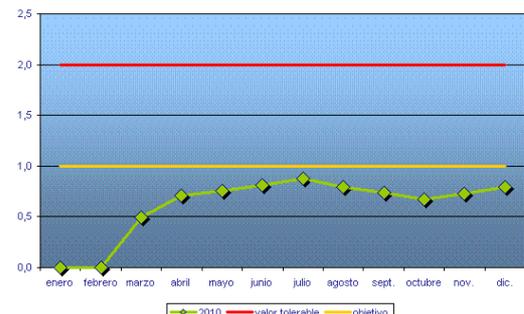
EVOLUCION TOTAL FORMULARIOS		2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL QUEJAS		55	90	86	106	121
TOTAL SUGERENCIAS		14	6	28	9	14
TOTAL QUEJAS + SUGERENCIAS		69	96	114	115	135
TOTAL TRAMITES		-	-	14	32	28
TOTAL FELICITACIONES		6	27	41	46	93
TOTAL FORMULARIOS (Q+S+T+F)		75	123	169	176	256
TIEMPO MEDIO RESOLUCION QUEJAS		5,35	7,64	7,20	5,18	4,42
TIEMPO MEDIO RESOLUCION SUGERENCIAS		4,00	11,33	5,29	8,89	3,29
TIEMPO MEDIO RESOLUCION QUEJAS+SUGERENCIAS		5,00	7,88	6,73	5,47	4,30

**EVOLUCION DE LAS QUEJAS POR AREAS**



**INDICE DE QUEJAS 2010 (x15.000)**

- Índice de quejas por atención recibida: evolución adecuada, cumpliendo siempre los objetivos anuales fijados.
- Grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios: cumplimiento al 100% según los informes anuales de revisión desde 2006, con alguna desviación puntual que fue corregida y a la que se le aplicaron las medidas de subsanación previstas.





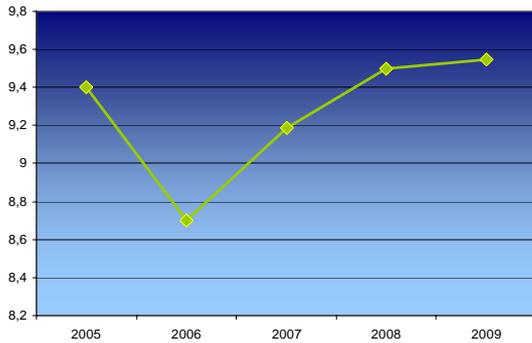
**OBJETIVO 2:** Mejorar la percepción del ciudadano de nuestro servicio de atención telefónica, superando el 8 sobre 10 en la valoración global y de todos los atributos

**RESULTADO:** ALCANZADO. Las encuestas de satisfacción muestran tendencias crecientes desde el despliegue completo de la atención integral a la ciudadanía en el año 2006 y la modernización de la centralita. Las tendencias positivas se producen en todos los atributos y segmentos de población.

**INDICADORES:**

- Encuesta de Satisfacción de clientes telefónicos

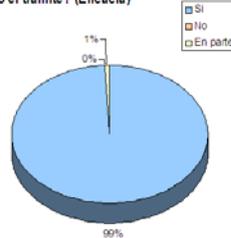
Evolución Valoración Global



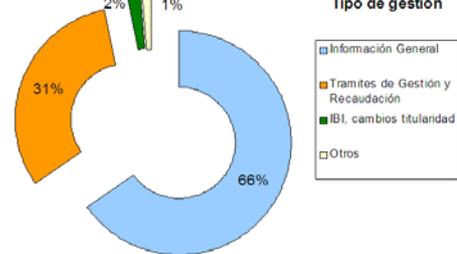
**Valoraciones:**

	2005	2006	2007	2008	2009
TIEMPO ESPERA / RAPIDEZ	8,8	6,4	8,2	9,0	9,0
INFORMACIÓN	9,6	9,3	9,3	9,5	9,5
DURACIÓN	9,5	9,3	9,4	9,6	9,5
AMABILIDAD Y PROFESIONALIDAD	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8
<b>GLOBAL</b>	<b>9,4</b>	<b>8,7</b>	<b>9,2</b>	<b>9,5</b>	<b>9,5</b>

¿Realizó el trámite? (Eficacia)

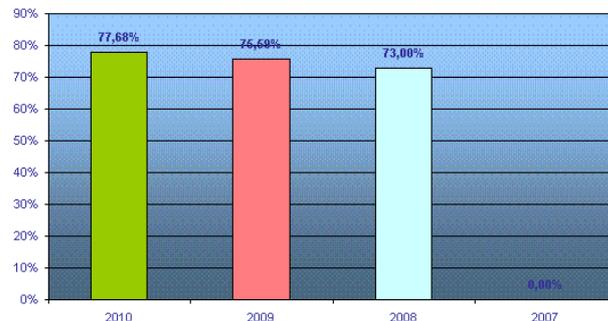


Tipo de gestión



- Número (y naturaleza) de las Reclamaciones Quejas y Sugerencias (ver objetivo 1)
- Grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios (ver objetivo 1)
- Porcentaje de llamadas atendidas (personalmente): tendencias positivas en los últimos tres años.

% LLAMADAS ATENDIDAS



**OBJETIVO 3:** Ningún desplazamiento adicional para nuestros clientes presenciales

**RESULTADO:** ALCANZADO. Desde el despliegue completo de la atención integral en 2006 todas las cuestiones se solucionan sin desplazamientos adicionales.

**INDICADORES:**

- Se considera cumplido si se implanta la atención integral. SI, desde 2006.
- Número (y naturaleza) de las Reclamaciones Quejas y Sugerencias: (ver objetivo 1)



**OBJETIVO 4:** Atención personalizada, presencial y telefónica

**RESULTADO:** ALCANZADO. Desde el despliegue completo de la atención integral en 2006 y en especial tras el traslado y unificación de las oficinas en 2008 todas las cuestiones se tratan personalmente.

**INDICADORES:**

- Se considera cumplido si se implanta la atención integral (que incluye un proyecto de atención personalizada en mesas y una atención telefónica integral realizada por personas (y no máquinas): Si desde 2006
- Grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios: (ver objetivo 1).
- Número (y naturaleza) de las Reclamaciones Quejas y Sugerencias: (ver objetivo 1).
- Índice de quejas por atención recibida: (ver objetivo 1)



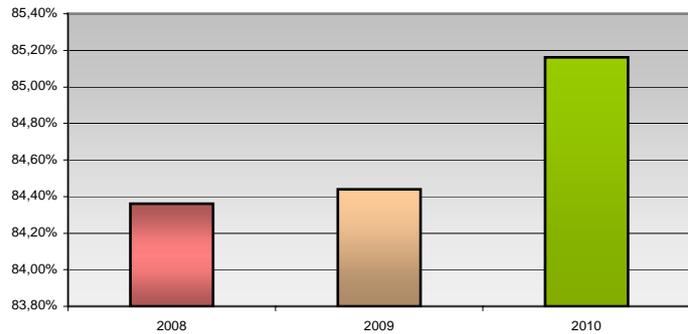
**OBJETIVO 5:** Superar el 80% de tramitaciones presenciales al momento

**RESULTADO:** ALCANZADO. Tendencia creciente desde la implantación del indicador. En el año 2010, de las 218.469 actuaciones administrativas presenciales realizadas, 186.057 fueron realizadas como trámite al momento, superando el 85 %.

**INDICADORES:**

- Grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios (es un compromiso establecido en nuestra Carta) : (ver objetivo 1)

Tramitaciones "al momento"



**OBJETIVO 6:** Información completa e impresos de todos los trámites disponible en la web

**RESULTADO:** ALCANZADO. Desde el despliegue completo de la atención integral en 2006 e integrado en el proyecto SAIC municipal nuestra web dispone de información completa e impresos de todos los trámites. Adicionalmente, los más demandados se pueden tramitar electrónicamente.

**INDICADORES:**

- Grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios : (ver objetivo 1)



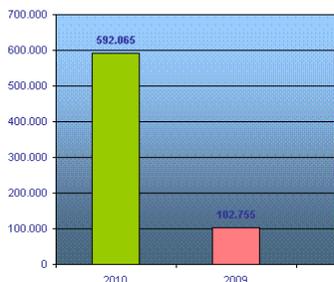
**OBJETIVO 7:** Aumentar las tramitaciones web

**RESULTADO:** ALCANZADO. Las visitas y tramitaciones web han aumentado en los últimos años en un nivel adecuado. Consideramos significativos los datos de los últimos dos años ya que anteriormente, hasta 2008 inclusive, las mediciones realizadas no son fiables por el método utilizado.

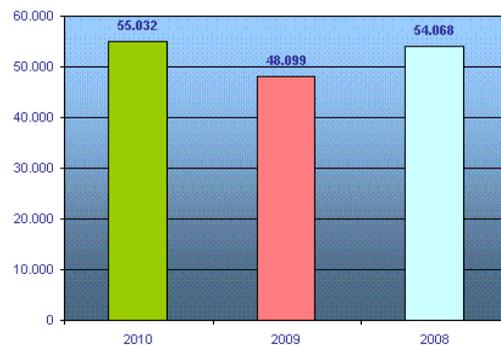
**INDICADORES:**

- Número de tramitaciones web
- Numero de visitas web

Nº VISITAS A LA WEB



Nº TRAMITACIONES WEB



**OBJETIVO 8:** Mejorar la motivación e implicación del personal de atención mediante la aplicación de productividad y un amplio plan de formación

**RESULTADO:** ALCANZADO. Todos los indicadores tienen tendencias satisfactorias, de crecimiento o mantenimiento. Los datos de las dos encuestas de satisfacción interna realizadas muestran una satisfacción media notable (7.5) en nuestro personal, destacando especialmente aquel dedicado a la atención a la ciudadanía que alcanza el 7.91 sobre 10. El porcentaje de participación en esta encuesta es del 73% de la plantilla, siendo muy representativa.

**INDICADORES:**

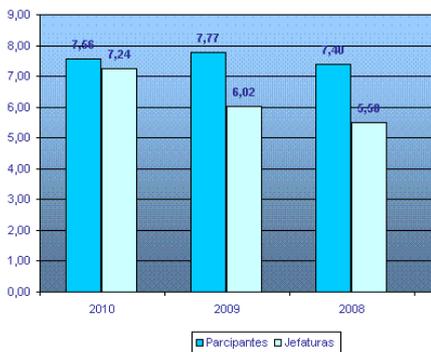
- Satisfacción Interna (encuesta anual)
- Porcentaje de participación en la Encuesta de Satisfacción Interna
- Horas de formación anuales impartida por trabajador
- Valoración de la formación (eficacia y por participantes)
- Grado de consecución de los objetivos con productividad: (ver objetivo 9)
- Índice de absentismo
- Número de acciones de mejora generadas por el personal
- Porcentaje de Acciones de Mejora Implantadas
- Número de candidaturas presentadas a premios internos

**Evolución interanual. SATISFACCIÓN**

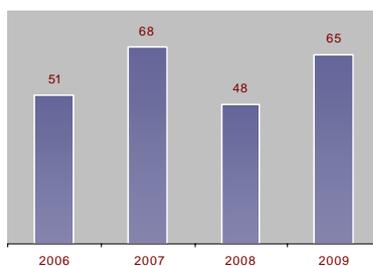


	Respuestas	Personas	Porcentaje de participación	Satisfacción
Asesoría jurídica (1)	8	12	67%	6,00
Presupuestos, Planificación, Control y Coordinación. (2)	11	12	92%	7,82
Administración y Recursos Humanos (3)	7	12	58%	7,86
Sistemas de información (4)	16	23	70%	7,50
Gestión de tributos (5)	39	42	93%	7,62
Inspección (6)	8	24	33%	7,50
Coordinación tributaria (7)	4	7	57%	8,00
Sanciones de tráfico (8)	9	13	69%	7,00
Padrones (9)	5	12	42%	7,80
Atención al ciudadano (10)	34	42	81%	7,91
Gestión voluntaria (11)	9	9	100%	8,44
Gestión ejecutiva (12)	21	27	78%	6,90
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>235</b>	<b>73%</b>	<b>7,54</b>

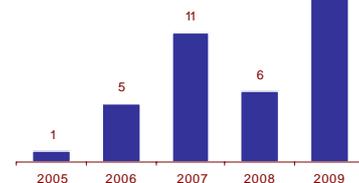
**VALORACIÓN ACCIONES FORMATIVAS**



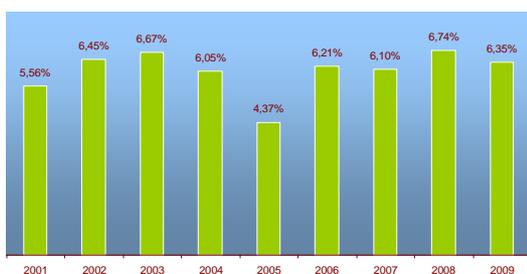
**Nº ACCIONES DE MEJORA**



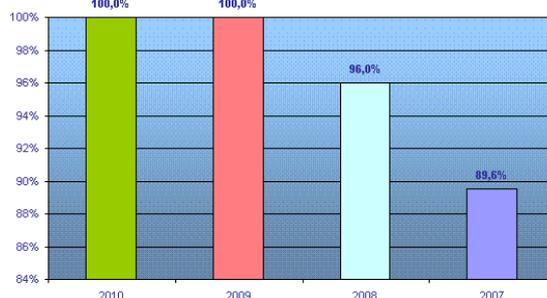
**Nº CANDIDATURAS A PRODUCTIVIDAD POR MEJORA DE LOS SERVICIOS**



**ÍNDICE DE ABSENTISMO**



**% ACCIONES DE MEJORA IMPLANTADAS**



**OBJETIVO 9:** Mejorar la productividad, reduciendo tiempos de tramitación y espera

**RESULTADO:** ALCANZADO. Se evidencia en las buenas tendencias obtenidas en los indicadores de gestión, que incluyen tiempos medios de tramitación, número de actuaciones por unidad de tiempo, etc. El haber alcanzado el 93 % de los objetivos fijados en el programa de productividad por objetivos en 2009 evidencia

los buenos resultados en los indicadores ligados a la productividad. Los datos provisionales de 2010 (a la fecha de elaboración de esta memoria) indican excelentes resultados en la Atención a la ciudadanía, mejorando los del 2009.

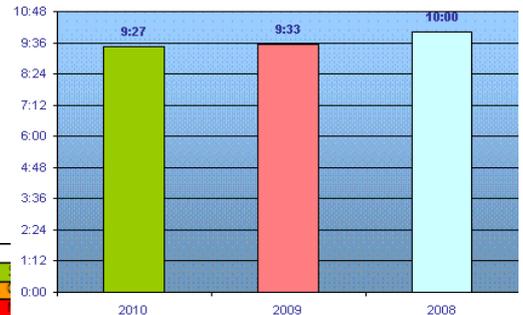
**INDICADORES:**

Programa de productividad: en este sistema de compensación a las personas ligado a la consecución de objetivos se han seleccionado 64 indicadores de distinta índole, indicadores de tiempos medios (16), de porcentaje (23), de importes (6), índices, plazos, actuaciones concretas, etc... estableciendo los objetivos cuantitativos a cumplir

TIEMPO DE ESPERA ATT. PRESENCIAL

Algunos indicadores de la atención a la ciudadanía incluidos en SIGA:

- Tiempo medio de espera en la atención presencial
- Porcentaje de personas que esperan 15 minutos o menos
- Tiempo medio del envío de sms a los ciudadanos
- Porcentaje de e-mails contestados en 3 días o menos



NOTA: el cumplimiento de objetivos se cierra el 31/12

ATENCIÓN AL CIUDADANO		acum	DATOS	objetivo
AC-02	% DE CIUDADANOS QUE ESPERAN MENOS DE 15 MINUTOS	S	76,57%	>76 %
AC-03	SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO CON LA ATENCIÓN PRESENCIAL	S	8,75	>=8
AC-04	SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO CON LA ATENCIÓN TELEFÓNICA	S	9,5	>=8,5
AC-05	% DE LLAMADAS ATENDIDAS	S	75,59%	>75 %
AC-09	% DE E-MAILS CONTESTADOS EN MENOS DE 3 DÍAS	S	94,90%	>86%
AC-10	% DE AYUDAS AL I.B.I. TRAMITADAS EN MENOS DE 6 MESES	S	80,20%	80%
AC-11	% DE DOCUMENTOS REGISTRADOS EN MENOS DE 3 DÍAS	S	93,00%	>90%

CODIGO	RECONOCIMIENTO DE DERECHOS	acum	DATOS	objetivo
RD-01	Nº DE INSCRIPCIONES DE PADRONES FISCALES	S	771.453	>2% (784.133)
RD-02	IMPORTE DE RECIBOS (reconocimiento derechos + IB) en miles de euros	S	150.395,40	M.I. 150.349,3
RD-03	IMPORTE LIQUIDACIONES (reconocimiento derechos + IB) en miles de euros (*)	S	13.967,20	M.I. 12.785
RD-05	% DE BAJAS DE RECIBOS	S	5,434	>0,81%
RD-10	Nº DE UNIDADES URBANAS GESTIONADAS - CATASTRO	S	133	<180 (6 meses)
RD-11	TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE EXPTE.S DE ALTERACIONES CATASTRALES	S		

CODIGO	PADRÓN	acum	DATOS	objetivo
P-01	TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN	C	11,5	<7 días
P-02	TIEMPO MEDIO DE EMISIÓN DE INFORMES SOLICITADOS AL NGDO. PADRÓN	C	4,3	<4 días
P-04	% DE RECLAMACIONES CONTESTADAS	S	90,40%	>85%
P-05	TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE RECLAMACIONES E INCIDENCIAS	C	9,3	<7 días

CODIGO	SOLICITUDES	acum	DATOS	objetivo
S-01	TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE DEVOLUCIONES GESTIÓN	C	114	<80días

CODIGO	RECURSOS HUMANOS	acum	DATOS	objetivo
RH-01	SATISFACCIÓN INTERNA	S	7,3	¿aumentar?
RH-02	% DE ABSENTISMO LABORAL	S	6,35%	<6,74%
RH-03	VALORACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS	S	7,8	>7,4 particip.
RH-04	HORAS DE FORMACIÓN IMPARTIDA POR TRABAJADOR	S	10,3	10

CODIGO	ASESORÍA JURÍDICA	acum	DATOS	objetivo
AJ-03	TIEMPOS MEDIOS DE RESOLUCIÓN DE IMPUGNACIONES	S	30,55	firma: <35 días
AJ-04	% DE IMPUGNACIONES RESUELTAS EN MENOS DE 30 DÍAS	S	66,83%	>40,94%
AJ-05	TIEMPO MEDIO DE EMISIÓN DE LOS INFORMES AL JUZGADO	S	4,97	<5 días
AJ-07	TIEMPO MEDIO DE ENVÍO DE LOS EXPEDIENTES AL JURADO TRIBUTARIO	S	19,66	<20 días

CODIGO	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	acum	DATOS	objetivo
SI-01	% DE NOTIFICACIÓN	N	38,10%	>40,9%
SI-03	% DE PERSONAS CON DNI-CIF EN LA BDF	S	92,41%	>92%
SI-05	% DE MEDIO DE GESTIÓN DE LAS NOTIFICACIONES	S	28,60	<33 días
SI-07	% DE NOTIFICACIONES SIN INCIDENCIAS	S	84,10%	>70 %

CODIGO	ADMINISTRACIÓN	acum	DATOS	objetivo
A-01	% DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO CORRIENTE	S	89,70%	>90 %
A-03	FECHA DE APROBACIÓN DE LOS INFORMES DE CONTROL PRESUPUESTARIO	S	174, 87, 410 6 dias 3 trim./57 c	
A-06	TIEMPO MEDIO DE PAGO DE LAS FACTURAS	S	24,3	<35 días
A-07	CONSUMO DE CONSUMIBLES INFORMÁTICOS	N	492	<800
A-08	CONSUMO DE PAPEL	N	1.195.000	<800.000
A-09	CONSUMO DE AGUA	N	851	<650
A-10	CONSUMO DE ELECTRICIDAD	N	419.827	<800.000
A-11	CONSUMO DE IMPRESOS	N	3.376.149	<3.067.482

CODIGO	PLANIFICACIÓN Y CONTROL	acum	DATOS	objetivo
PC-02	TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE PROVIDENCIAS DE APREMO	S	4,8	M.I. total 11 días
PC-04	TIEMPO MEDIO DE REMISIÓN DE LOS INFORMES DE CONTROL	S	12,82	14 días
PC-05	FECHA DE ENTREGA DE LAS CUENTAS DE GESTIÓN	S	17-abr	17-abr
PC-08	TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE LAS RECLAMACIONES POR PAGOS	S	48,9	<50 días

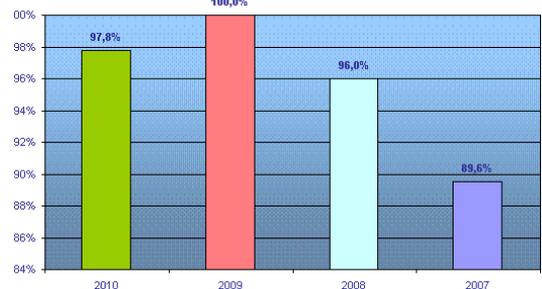
  

CODIGO	GESTIÓN DE CALIDAD	acum	DATOS	objetivo
C-01	Nº DE NO CONFORMIDADES ENCONTRADAS EN AUDITORÍAS	S	0	0 en externa
C-03	TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	S	5,47	<6 días
C-05	Nº DE ACCIONES DE MEJORA GENERADAS	S	65	>50
C-06	% DE ACCIONES DE MEJORA IMPLANTADAS	S	100,00%	>96 %

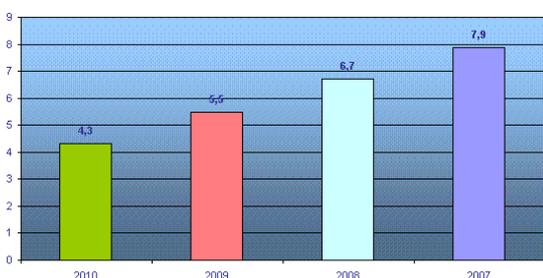
**OBJETIVO 10: Mejorar la comunicación en la organización**

**RESULTADO: ALCANZADO.** Existen tendencias de más de cinco años crecientes o estabilizadas en altos niveles. El Plan de comunicación interna se ha desarrollado exitosamente en sus dos primeras fases y se está trabajando en la tercera (comunicación horizontal). Los resultados y tendencias de las Encuestas de Satisfacción interna también apoyan estas evidencias.

% ACCIONES DE MEJORA IMPLANTADAS

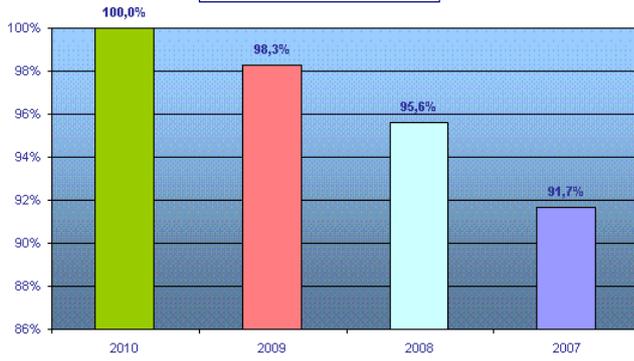


TIEMPO DE TRAMITACIÓN Q Y S



Nº ACCIONES DE MEJORA

% Q Y S EN MENOS DE 20 DÍAS



Nº ACCIONES DE MEJORA



18.- ¿Considera que Ud. y sus compañeros/as tienen una buena comunicación con la persona responsable inmediatamente superior?. (Comunicación ascendente)

	2009 / 2010							
	Nada		Poco		Mucho		Totalmente	
Asesoría Jurídica	20	12,5	40	12,5	40	75	0	0
Presupuestos	8,3	0	33,3	0	41,7	72,73	16,7	27,27
Admon. y RR.HH.	0	0	66,7	57,14	33,3	42,86	0	0
Sistemas de Información	0	0	50	18,75	50	62,5	0	18,75
Gestión de Tributos	0	0	16,7	15,38	76,7	61,54	6,7	23,08
Inspección	0	0	40	0	60	87,5	0	12,5
Coordinación Tributaria	0	0	25	0	50	75	25	25
Sanciones de Tráfico	0	0	40	22,22	60	66,67	0	11,11
Padrones	0	12,5	0	12,5	80	75	20	0
Atención al Ciudadano	0	0	16,7	2,94	72,2	79,41	11,1	17,65
Gestión Recaudatoria	0	0	0	11,11	66,7	77,78	33,3	11,11
Gestión Ejecutiva	14,3	0	64,3	9,52	14,3	71,43	7,1	19,05
<b>Total</b>	<b>3,3</b>	<b>2,1</b>	<b>32,8</b>	<b>13,5</b>	<b>55,7</b>	<b>70,6</b>	<b>8,2</b>	<b>13,8</b>

¿Considera que la persona responsable inmediatamente superior tiene una buena comunicación con Ud. y sus compañeros/as?. (Comunicación descendente)

	2009 / 2010							
	Nada		Poco		Mucho		Totalmente	
Asesoría Jurídica	20	0	60	25	20	75	0	0
Presupuestos	8,3	0	41,7	9,09	25	54,55	25	36,36
Admon. y RR.HH.	22,2	14,29	66,7	28,57	11,1	57,14	0	0
Sistemas de Información	0	0	91,7	31,25	8,3	50	0	18,75
Gestión de Tributos	0	0	43,3	28,21	53,3	43,59	3,3	28,21
Inspección	0	0	60	12,5	40	75	0	12,5
Coordinación Tributaria	0	0	25	0	75	75	0	25
Sanciones de Tráfico	0	11,11	40	11,11	60	66,67	0	11,11
Padrones	0	0	0	25	100	75	0	0
Atención al Ciudadano	0	0	16,7	5,88	66,7	76,47	16,7	17,65
Gestión Recaudatoria	0	0	0	22,22	100	44,44	0	33,33
Gestión Ejecutiva	7,1	0	64,3	14,29	21,4	80,95	7,1	4,76
<b>Total</b>	<b>4,1</b>	<b>2,1</b>	<b>45,9</b>	<b>17,8</b>	<b>43,4</b>	<b>64,5</b>	<b>6,6</b>	<b>15,6</b>

**En Resumen**, consideramos que con los principales resultados alcanzados:

- Atención integral a la ciudadanía. Sin desplazamientos. Personalizada.
- Mejora en la prestación de servicios a nuestros clientes.
- Mejora en la percepción de nuestros clientes.
- Mejora de la motivación e implicación del personal, consiguiéndose altos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro.
- Ahorro y mejora medioambiental.
- Estructura organizativa orientada al servicio a la ciudadanía.

Hemos respondido adecuadamente al enfoque y objetivos propuestos inicialmente.

## 5.2 ALCANCE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Las actuaciones desarrolladas y sus resultados afectan a la totalidad de nuestra organización y sus personas, trascendiendo a nuestros clientes y aliados.

Esta buena práctica supone la implantación de un nuevo sistema de gestión en Gestrisam, en el que la ciudadanía es el eje principal, basándonos en los valores de la organización (incluidos en la Política de Calidad, ver 1.) y suponen un paso más en el camino de nuestra Visión (ver 1.).

La divulgación de esta buena práctica a través de esta memoria, las acciones de benchmarking y mediante su presentación a premios (como este), esperamos que facilite extender su alcance.

## 6. EVALUACIÓN Y REVISIÓN

### 6.1 TIPO DE EVALUACIÓN REALIZADA

Como comentamos anteriormente en el enfoque y despliegue, todas las actuaciones se planificaron detalladamente, estableciéndose tareas concretas, plazos, responsables, metodología y también periodos de evaluación y revisión, coincidiendo fundamentalmente estos últimos con los análisis que se realizan en las reuniones periódicas de los Comités de Dirección y de Calidad, en las auditorías internas y externas y, especialmente en las Revisiones Anuales por la Dirección.

En estas reuniones, auditorías y revisiones se analizaron, entre otras cuestiones:

- ❑ Datos cuantitativos periódicos (mes a mes y resumen anual) obtenidos del sistema, como el Grado de cumplimiento de los objetivos y valores tolerables.
- ❑ Desempeño de los procesos, eficacia y eficiencia.
- ❑ Grado de desarrollo de las acciones de mejora planificadas.
- ❑ Eficacia de las actuaciones desplegadas.
- ❑ Previsión de cambios que puedan afectar.
- ❑ Análisis de la información de los clientes (encuestas, informes de quejas y sugerencias, etc)

Adicionalmente, las dos autoevaluaciones realizadas en 2004 y 2008, con la implicación de todos los líderes.

De todas estas reuniones, revisiones y auditorías existe su correspondiente acta o informe donde se recogen los datos utilizados, el análisis efectuado, las oportunidades de mejora identificadas y las recomendaciones realizadas.

### 6.2 CAMBIOS INTRODUCIDOS EN LOS PROCEDIMIENTOS

Según lo expuesto en el punto anterior, es en estas reuniones, revisiones y auditorías donde se detectan la mayoría de las nuevas oportunidades de mejora en nuestro sistema de medición y se introducen cambios en los procedimientos y se retroalimentan los enfoques.

Los análisis, mejoras propuestas y mejoras introducidas han sido numerosos existiendo evidencias en las actas e informes. Todas estas evaluaciones sirvieron para revisar nuestros enfoques y desplegarlos nuevamente en un ciclo de mejora continua. Los resultados fueron buenos, como lo demuestra, por ejemplo, la evolución de las observaciones en las auditorías y controles realizados.

Queremos señalar especialmente los cambios introducidos en el enfoque a raíz de una de las evaluaciones y revisiones realizadas en el año 2006 en el seno del Comité de Dirección en la que se tuvo en cuenta, entre otra, esta información:

- ▶ Informes de encuestas de satisfacción de clientes 2003-2006. Análisis de tendencias.
- ▶ Encuesta de preferencias de clientes 2006.
- ▶ Memoria 2005.
- ▶ Análisis del estado de implantación del Plan de Acción EFQM 2004-2007.

para modificar el enfoque respecto a la atención presencial pasando de una "atención integral en varios centros de atención (Casa Consistorial, Cuarteles y Tejón y Rodríguez)" a una "atención integral personalizada en un único centro de atención+distritos".

Para esta evaluación y cambio del enfoque fue fundamental la información obtenida en la encuesta de preferencias de nuestros clientes que realizamos en 2006: Adicionalmente a las encuestas de expectativas y satisfacción anuales realizamos una encuesta a nuestros usuarios sobre sus preferencias en la atención. Les preguntábamos qué ubicación preferían, cómo querían relacionarse (presencial, telefónica o telemáticamente), en qué horarios, etc. comparando los resultados obtenidos con los de la encuesta de 2005

antes de la implantación de la atención integral. De esta forma incorporamos también la voz de nuestros clientes en nuestro proceso de evaluación y revisión de nuestro enfoque.

**Informe**  
Encuesta de PREFERENCIAS EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO 2006

Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y otros Servicios del Ayuntamiento de Málaga

**PRESENTACIÓN**

Las necesidades y requisitos de los clientes deben ser conocidos por la dirección de las organizaciones para así poder diseñar (o rediseñar) adecuadamente sus productos y servicios con unas especificaciones que satisfagan a sus clientes. Cuanto mejor sea el conocimiento de las necesidades, mejor será el diseño de los servicios, mejor su prestación y calidad, y mayor será, por tanto, la satisfacción de sus clientes. Este estudio pretende reducir la brecha, ya identificada por Parasuraman y Berry, entre los requisitos de los clientes y el conocimiento de la Dirección de los mismos.

**OBJETIVOS**

El principal objetivo es obtener una visión general de los hábitos y preferencias de nuestros clientes respecto al servicio de atención al público de Gesttram (en sus vertientes presencial, telefónica e Internet), identificando sus requerimientos y permitiendo la toma de decisiones óptimas que afiancen el mayor valor posible a los ciudadanos.

**FICHA TÉCNICA**

Tipo de estudio	Cuantitativo
Técnica de estudio	Encuesta presencial
Universo	Clientes que utilizan los servicios de atención al público (presencial, teléfono e Internet)
Ámbito geográfico	Municipio de Málaga
Tamaño del Universo	361.049 (datos 2005)
Persona encuestada	Cliente que acude a las oficinas en el Ayuntamiento y calle Cuarteles
Tamaño de la muestra	420
Margen de error	± 5%
Grado de confianza	95 %
Dispersión	P=0=0,5
Fecha de realización de las encuestas	6 y 7 de abril de 2006

**SELECCIÓN DE LA MUESTRA:** Sistemática

Al final de cada atención presencial, se realizó la entrevista con el cuestionario prefijado.

Las entrevistas se realizaron en las oficinas de atención al público de Gesttram en calle Cuarteles y Ayuntamiento, en función del porcentaje de personas atendidas en 2005 en cada instalación.

Encuestadores: personal de atención al público en las fechas de realización.

Supervisión del desarrollo de las encuestas: Jefe del Departamento de Relaciones con los Contribuyentes.

Coordinación, procesado, análisis de datos y elaboración de este informe: María Angeles Hoyos y Alfonso Uribeán, Departamento de Planificación y Control Interno.

**Los datos desagregados por instalación no son estadísticamente representativos.**

**CONCLUSIONES**

**Grado de conocimiento de la reforma de la atención al público (atención integral en ambas instalaciones).**

Después de tres meses de su implantación el grado de conocimiento es de un 36%. Ver comentarios en la conclusión cuarta (Preferencias en la atención presencial.)

**Grado de conocimiento del servicio telefónico y del servicio por Internet.**

El grado de conocimiento de estos dos servicios por nuestros clientes es similar. En ambos casos no llega al 30%.

**Medio por el que preferirían hacer las gestiones.**

Aunque dispusiera de otros medios, un 56% preferiría realizar sus gestiones en las oficinas, un 26% por Internet y solo un 18% por teléfono.

Resulta especialmente interesante comparar este porcentaje de preferencias con el porcentaje real actual, para observar tendencias y asignar recursos eficientemente.

	Datos 2005	Preferencias encuesta	Tendencia previsible Medio/Largo plazo
Atención presencial	85%	56%	Reducción
Atención telefónica	26%	18%	Reducción moderada
Trámites en Internet	10% +/- (*)	26%	Aumento

(\*) Para calcular el porcentaje se ha considerado el número de trámites realizados en 2005 34.233, siendo 391.374 el número de accesos (logins). El cociente por lo que el número de gestiones en Internet seguramente es superior al 10%. Los datos de la tabla que compare con la sección 4.8.

**Preferencias en la atención presencial.**

- Respecto a si prefieren acudir a una u otra oficina, las respuestas siguen el mismo patrón que la actual afluencia de público a las mismas. Las personas preguntadas en el Ayuntamiento preferirían seguir acudiendo mayoritariamente al Ayuntamiento, lo mismo se puede decir respecto a Cuarteles.
- ¿Qué cabría esperar si todos los ciudadanos conocieran que en ambas instalaciones se puede realizar cualquier trámite?
  - Del Ayuntamiento un 30% iría a Cuarteles, es decir, 20.132 atenciones/año. (67108\*0,3)
  - De Cuarteles un 12% iría a Ayuntamiento, es decir, 15.224 atenciones/año. (126871\*0,12)

El efecto total supondría un desplazamiento de 5.000 atenciones al año desde el Ayuntamiento a Cuarteles. La interpretación de los resultados no parece sugerir cambios en el corto plazo en el porcentaje de ciudadanos atendidos en cada instalación, aunque en el medio y largo plazo las oficinas de calle Cuarteles recibirán más clientes que las ubicadas en el Ayuntamiento. Esta afirmación también es acorde con el ámbito de influencia de cada oficina y la densidad de población de dicho ámbito (mayores en la zona norte y oeste que en la este).
- Respecto a las preferencias del día en que quisieran acudir, la mayoría (72%) se manifiesta indiferente. Quienes se decantan por algún día, prefieren el lunes y el sábado (si se abriera).

La distribución de frecuencias de los datos reales obtenidos mediante el sistema "Viemoc" contrasta las preferencias por los lunes y sábados, por lo que debemos concluir que dichas preferencias no son significativas estadísticamente ni representativas de la población (la muestra es inferior al 30% de la muestra total). La única conclusión estadísticamente representativa es que el 72% de nuestros clientes les es indiferente en qué día acudir, mientras que el 28 % tiene alguna preferencia.

- El horario preferido es el matutino de 9 a 14 h. Un 27% preferiría por las tardes y un 10% al mediodía. Hay quien sugirió que se abriera antes.

**Sugerencias.**

La mayoría de las sugerencias felicitan por el servicio prestado. Otras indican posibles áreas de mejora en:

**Atención presencial:**

- Tiempos de espera
- Aparcamientos
- Señalética (panel de control, obtención de turnos, carteles,...), haciéndola más comprensible y fácil.

**Internet:**

- Más efectivo, con más impresos y gestiones (trámites)

**Teléfono:**

- Acceso y tiempos de espera.

Sugerencias que aportan ideas no consideradas en la elaboración del cuestionario:

- Abrir antes
- Uso del fax
- Que el banco esté en la oficina

**¿Qué hora prefiere?**

Horario	Presencial	Presencial	Presencial
De 9 a 14 h	27%	27%	27%
De 15 a 17 h	10%	28%	29%
Indiferente	63%	45%	44%

La mayoría de las oficinas prefiere el horario matutino de mañana. Un 33% de las oficinas prefiere otro horario.

**¿Conoce que se puede realizar cualquier trámite en ambas instalaciones?**

Respuesta	Presencial	Presencial	Presencial
Sí	36%	36%	36%
No	64%	64%	64%

La mayoría de nuestros clientes no conocen la posibilidad de acudir a cualquier instalación.

No se perciben diferencias significativas entre las respuestas dadas en ambas instalaciones.

**¿Dónde le resultaría más cómodo acudir habitualmente?**

Ubicación	Presencial	Presencial	Presencial
Ayuntamiento	56%	56%	56%
Cuarteles	26%	26%	26%
Indiferente	18%	18%	18%

La mayoría de las oficinas prefiere seguir acudiendo a las oficinas.

**¿Dónde le resultaría más cómodo acudir habitualmente?**

Ubicación	Presencial	Presencial	Presencial
Ayuntamiento	56%	56%	56%
Cuarteles	26%	26%	26%
Indiferente	18%	18%	18%

La mayoría de las oficinas prefiere seguir acudiendo a las oficinas.

**¿Dónde le resultaría más cómodo acudir habitualmente?**

Ubicación	Presencial	Presencial	Presencial
Ayuntamiento	56%	56%	56%
Cuarteles	26%	26%	26%
Indiferente	18%	18%	18%

La mayoría de las oficinas prefiere seguir acudiendo a las oficinas.

Además de la significativa evolución y revisión en 2006 expuesta anteriormente, los análisis, mejoras propuestas y mejoras introducidas han sido numerosos por lo que solo expondremos unos pocos ejemplos significativos de evaluaciones y revisiones que sirvieron para profundizar en el enfoque de la buena práctica:

## Auditoría interna 2007 (NOVASOFT):

### 10. VALORACIÓN Y AVANCES OBSERVADOS

Se ha producido un extraordinario avance en la gestión de atención al ciudadano donde en la actualidad se tiene lo que se llama en calidad, "control del proceso".

Se conoce y domina la gestión del servicio y se interactúa con los medios disponibles, alcanzándose en este caso unos tiempos de atención ejemplares dentro de la administración.

#### Revisión por la dirección 2007:

##### PUNTOS FUERTES

Se ha producido un extraordinario avance en la gestión de atención al ciudadano con el traslado de nuestras instalaciones. Se conoce y domina la gestión del servicio y se interactúa con los medios disponibles, alcanzándose en este caso unos tiempos de atención ejemplares dentro de la administración.

Se espera por fin para el próximo año, con la puesta en marcha de la nueva central telefónica, la mejora del servicio telefónico, asignatura pendiente hasta el momento.

#### Auditoría interna 2008:

Tras varios años de recomendaciones y de trabajos previos, se ha puesto en marcha la nueva centralita telefónica, que ya nos está facilitando datos para poder tomar decisiones y dimensionar correctamente el servicio en base a la demanda real de los ciudadanos. La nueva centralita, entre otras funciones, permite que en caso de saturación puntual de los puestos de atención, el ciudadano marque su teléfono para que le devuelvan la llamada cuando están disponibles o, a más tardar en periodos de máxima actividad, al día siguiente.

La centralita permite el envío de sms, lo cual se va aprovechar para avisar a los ciudadanos de la disponibilidad de su informe, en los casos en los que puedan ser facilitados en el momento. Este proyecto se prevé implantar en el último trimestre del año.

Se han pospuesto a septiembre las encuestas de satisfacción telefónica para que la puesta en marcha de la centralita no influya en los resultados y así poder obtener datos más representativos.

**Se recomienda** incorporar nuevos indicadores de atención telefónica para el año que viene (llamadas perdidas, desistidas, tiempo medio en ser atendido,...)

**Se recomienda** complementar los indicadores que miden el tiempo medio con otros que midan el porcentaje de trámites hechos en menos de X días (ver recomendaciones de los indicadores en los comentarios generales).

Se están sustituyendo las impresoras matriciales por otras láser que disminuirán el ruido y mejorarán la imagen de la organización, además supone una simplificación en el aprovisionamiento de impresos y en las actividades de impresión ya que solo se utiliza un solo documento preimpreso para todos los documentos. Este cambio esta suponiendo también un importante esfuerzo en modificaciones informáticas, y servirá de prueba para extenderlo al resto de la organización.

Respecto a los informes tributarios, se observa un importante avance en el tiempo de su tramitación, estando disponibles de un día para otro, siendo un dato estable en este 2008. Resaltar que esta mejora se canalizó a través de una Acción de Mejora. **Se recomienda** cambiar el compromiso en la carta de servicios (y en las solicitudes) para ajustarlo a la mejora en tiempos. **Se recomienda** profundizar en este y otros informes y trámites para que puedan ser obtenidos "al momento".

#### Revisión por la dirección 2009:

##### Encuesta de satisfacción (presencial):

Las conclusiones obtenidas se exponen y analizan en el correspondiente informe y en el resumen ejecutivo, si bien queremos destacar que las valoraciones han superado todas la expectativas igualando e incluso superando los resultados de 2008.

*Dado que estas encuestas tiene unos excelentes resultados, estables en el tiempo y nos aportan cada año menos valor, creemos que es el momento de cambiar su periodicidad y hacerlas cada dos años, al igual que las de satisfacción telefónica, y avanzar con los medios disponibles en otros estudios que podamos utilizar para orientar nuestra actividad y mejorar el conocimiento de nuestros clientes. En esta línea hemos realizado el primer Observatorio de expectativas y también realizaremos un estudio de satisfacción de nuestros aliados municipales.*

Todas estas evaluaciones sirvieron para revisar nuestros enfoques y desplegarlos nuevamente en un ciclo de mejora continua. Los resultados fueron buenos, como lo demuestra, por ejemplo, los informes de auditoría externa de AENOR a partir del despliegue de esta buena práctica:

#### 2008:

**Satisfacción del cliente:** Actualmente la organización dispone de datos relativos a la percepción tanto de sus clientes presenciales como telefónicos. Estos datos han sido recopilados mediante encuestas a los diferentes usuarios y han arrojado los siguientes resultados:

SATISFACCIÓN GLOBAL	2008	2007	2006	2005
Cientes Presenciales	8,6	8,15	8,15	7,63
Cientes Telefónicos	9,50	9,18	8,7	9,4

Los resultados demuestran una tendencia prácticamente inmejorable en cuanto a la atención telefónica, y una valoración casi sobresaliente en la atención presencial. Estos datos se pueden entender como la consecuencia tanto de una mejora en la prestación del servicio por parte de GESTRISAM, como del traslado de las instalaciones de atención al público a su actual ubicación con una notable mejora de las infraestructuras.

Se espera por fin para el próximo año, con la puesta en marcha de la nueva central telefónica, la mejora del servicio telefónico, asignatura pendiente hasta el momento. Nos encontramos en general con un sistema consolidado de forma muy satisfactoria en los servicios que ya estaban dentro del alcance, y ha entrado con fuerza en los nuevos servicios que se incorporan a la certificación. Las desviaciones encontradas tienen cada vez un carácter menor, por lo que se puede deducir que el sistema evoluciona satisfactoriamente.

Se siguen produciendo extraordinarios avances en la gestión de la atención al ciudadano propiciados ahora por las nuevas posibilidades de las nuevas instalaciones y por la incorporación de la nueva centralita telefónica, que permitirá nuevas forma de relacionarnos con los ciudadanos como los avisos por sms o la navegación web asistida. Los avances en la "tramitación al momento" son también importantes y deben seguir extendiéndose a todos los trámites en los que sea posible.

Los avances en e-administración deben potenciarse, debiendo incluirse en ellos la tramitación electrónica de las firmas sin que sea necesario el envío físico del documento.

### VALORACIÓN Y AVANCES OBSERVADOS

Se han conseguido grandes resultados en la atención al público, consiguiendo cuotas que difícilmente se van a poder superar en el futuro próximo año.

En 2008 se ha puesto en marcha una nueva centralita con capacidad para medir las llamadas perdidas, tiempos de atención, etc. También se ha dimensionado adecuadamente este servicio, una vez que se han dispuesto de los datos.

Nos encontramos en general con un sistema consolidado de forma muy satisfactoria y que permite afrontar ya nuevos retos en calidad.

2009:

Satisfacción del cliente: Actualmente la Organización dispone de datos relativos a la percepción tanto de sus clientes presenciales como telefónicos. Estos datos han sido recopilados mediante encuestas a los diferentes usuarios y han arrojado los siguientes resultados:



Cada año se apuntan como difícilmente mejorables los resultados obtenidos del estudio anual de satisfacción que realiza el Organismo Autónomo respecto al servicio prestado, y una vez más se demuestra que los clientes continúan percibiendo las numerosas mejoras que se implementan por parte de GESTRISAM, puesto que se vuelve a incrementar la satisfacción global de los mismos.

## 7. PROYECTOS DE TRABAJO FUTUROS

Una vez desplegados los principales enfoques, tenemos experiencia de varios ciclos REDER en muchos de ellos. Nuestros proyectos futuros en la atención a la ciudadanía se basan y basarán en los intereses y expectativas de la ciudadanía y también de nuestros grupos de interés. Para ello estamos intentando anticipar las expectativas de la ciudadanía con el Observatorio de Gestrisam, una investigación de mercados por encuestas con una muestra de 600 encuestados seleccionados con criterios demográficos para aumentar su representatividad.

Ya tenemos los resultados del Observatorio 2010 en el que las respuestas de la ciudadanía nos están ayudando a conocer como nos percibe y que espera de nosotros.

### ➤ La situación profesional condicionante de opiniones significativas

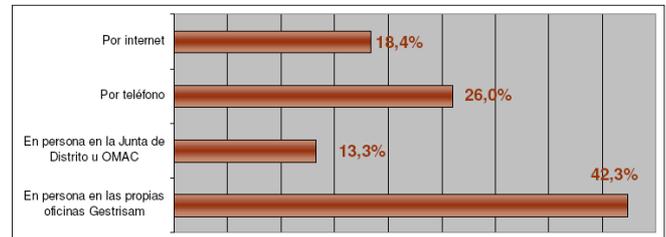
En el caso de tener que acudir a las oficinas de GESTRISAM, ¿qué horario sería el más conveniente para Ud.?	Situación profesional			
	Empresario o autónomo	Empleado	Otros	Total
Mañanas de 9 a 2	35,4%	35,4%	56,8%	39,5%
Mediodía de 2 a 5	41,8%	27,8%	16,2%	31,3%
Tarde de 5 a 8	22,8%	36,7%	27,0%	29,2%

El canal preferido por empresarios o autónomos es Internet

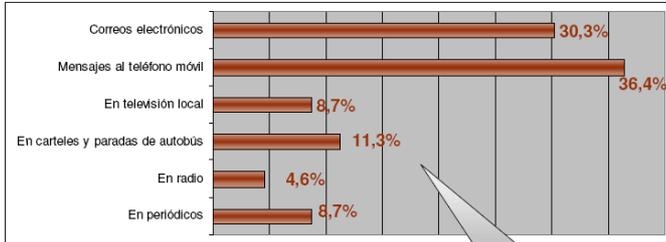
El horario preferido por los empresarios o autónomos es el mediodía

En el caso de tener que relacionarse con GESTRISAM ¿cómo preferiría hacerlo?	Situación profesional			
	Empresario o autónomo	Empleado	Otros	Total
En persona en las propias oficinas GESTRISAM	41,8%	38,0%	54,1%	42,6%
En persona en la Junta de Distrito u OMAC	7,6%	16,5%	16,2%	12,8%
Por teléfono	26,6%	29,1%	18,9%	26,2%
Por Internet	24,1%	16,5%	10,8%	18,5%

### 8. En el caso de tener que relacionarse con GESTRISAM ¿cómo preferiría hacerlo?

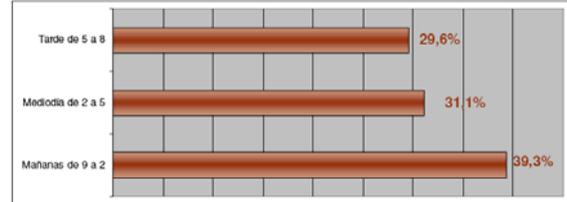


10. Cuál es el mejor medio por el que preferiría obtener información general de los servicios de GESTRISAM, como información sobre periodos de pago, ayudas, etc.



Este cuadro nos muestra una preferencia por los mensajes personalizados, por encima de campañas generalistas

9. En el caso de tener que acudir a las oficinas de GESTRISAM, ¿qué horario sería el más conveniente para Ud.?



Habiendo analizado la información que nos facilitan nuestros clientes nos planteamos, entre otros, los siguientes nuevos retos:

- Aumentar la segmentar y personalización del servicio. Fomentando canales de comunicación directa con los distintos segmentos de la población y potenciando la cita previa.
- Flexibilizar nuestros horarios. Potenciando la atención telemática en el marco del proyecto PRO@ municipal. Abriendo las oficinas por las tardes en periodos punta de afluencia de personas (final de los periodos voluntarios de pago). Colaboración con las OMACs municipales y teléfono 010 (24Hs).
- Fomento del uso de nuevas tecnologías. Teléfonos móviles y mensajes sms, correo electrónico, tramitación online, etc.

Los cuales integraremos en los programas del Plan de Dirección 2012-2015, que se desarrollarán en actuaciones planificadas en los correspondientes Planes de Actuación anuales.

