

IRIA BUJÁN VÁZQUEZ\_ibujan@ferrol.es\_Xefa de Sección de Cultura, Educación, Deportes e Turismo do Concello de Ferrol. España.

M<sup>o</sup> JOSÉ CAGIAO VILA\_mjcgaioulleredo.org\_Xefa de Servizo de Benestar Social do Concello de Culleredo. España.

PALOMA CAINZOS ORDUNA\_palcosantiago@gmail.com\_Tesoureira do Concello de Rianxo. España.

MARÍA DEL MAR LAMOSO VARELA\_mlamoso@pontevedra.eu\_Xefa do Servizo de Secretaría e Asuntos Xerais do Concello de Pontevedra. España.

JUAN ESTEBAN MÉNDEZ LEIVA\_jemleiva@gmail.com<sup>1</sup>\_ Técnico da Secretaría do Concello de Sada. España.

# Plan estratéxico da Tesourería municipal do Concello de Rianxo (A Coruña)<sup>2</sup>

## *Strategic Plan of the Treasury of the Council of Rianxo*

**&Resumo:** Trátase de efectuar unha aproximación á diagnose organizacional e á posición actual da Tesourería municipal de Rianxo, co fin de establecer para os vindeiros 24 meses unhas liñas estratéxicas de actuación a desenvolver e concretar en proxectos e accións que sirvan como base para o deseño dun máis profundo e ambicioso plan estratéxico de dirección. Tras a análise DAFO xeral baseada en entrevistas e cuestionarios pasados ao persoal do concello e unha pequena consulta aos usuarios do servizo, concréntanse cinco específicas áreas de análise ás que se lles aplica a mesma técnica diagnóstica e, a continuación, un CAME, para extraer finalmente cinco liñas estratéxicas que pretenden corrixir deficiencias, reorientar modos de facer as cousas, potenciar as fortalezas e aproveitar oportunidades de cara a unha mellora integral do servizo.

**&Palabras clave:** plan estratéxico, Administración pública, xestión pública, análise organizacional, Tesourería, Rianxo.

**&Abstract:** The aim is to make an approach to the diagnosis of the organization and the current position of the Rianxo's municipal Treasury, in order to establish for the next 24 months some strategic lines of action to develop and realize projects and actions that serve as the basis for the design of a deeper and more ambitious executive strategic plan. After the SWOT analysis based on interviews and questionnaires conducted by council staff and users' consultings about the services, it has been analyzed five specific areas in which we apply the same technique of diagnosis. Then, a CAME analysis is performed to get five specified and strategic lines in order to correct deficiencies, to redirect the way of doing things, to enhance the strengths and to seize opportunities ahead of a global improvement of service.

**&Key words:** strategic plans, Public Administration, governance, organizational analysis, Treasury, Rianxo



## I.- INTRODUCCIÓN

O elemento promotor do plan xorde do encargo dun traballo práctico en grupo no marco do Curso de Formación de Directivos Públicos da Administración Autonómica e Local de cara á obtención do diploma que acredite a superación deste, pero ao tempo, o condicionante do mesmo, xa que o contexto da súa elaboración ten uns parámetros de tempo para a análise e posterior diagnose da realidade, así como para a formulación e concreción da estratexia moi limitados: tres meses en total para todo o proceso, e ademais en paralelo ao propio proceso de formación en planificación estratéxica. A análise organizacional obviamente non pode ser todo o exhaustiva que un plan así require.

Ademais, engádesse outro factor de incerteza ao inicio do proceso de confección, derivado do descoñecemento mutuo entre os integrantes do grupo de traballo que formulará o plan coa conseguinte falta de experiencia previa de traballo en equipo e de novo un tempo moi limitado para limar posibles diferenzas nos distintos puntos de vista. Equipo que, en todo caso, funcionará máis como unha consultora externa ao serlle allea a realidade sobre a que vai intervir.

Aínda así, e dado que o encargo era actuar sobre unha realidade de Administración pública diferente á de cada un dos membros do grupo, tratamos de atopar unha que, sendo allea, por nova, fora tamén axeitada para obter información fiable e de xeito rápido, dadas as circunstancias de tempo antes mencionadas; que incrementara a implicación no traballo por próximo a lo menos a algún dos profesionais que o ían desenvolver, e aínda máis, que deixara un pouso real de mellora deste curso de financiamento público, nunha Administración local de Galicia ao poder ser en verdade aplicado.

Elíxese como campo de traballo a Unidade de Tesourería do Concello de Rianxo na provincia da Coruña, ao que vén de acceder como tesoureira nas últimas semanas unha das profesionais do grupo redactor do Plan que aquí se formula. O esforzo que se realice pois neste documento farase rendible publicamente maila as limitacións que poidan ter os seus resultados polas circunstancias xa sinaladas nas que se fai. En todo caso, a nova tesoureira de Rianxo sempre poderá utilizalo como punto de partida para sucesivos plans de mellora organizativa que considere formular no seu día.

Trátase, pois, de efectuar, mais que nada, unha aproximación á análise organizacional da Tesourería municipal de Rianxo, co fin de establecer para os vindeiros vinte e catro meses unhas liñas estratéxicas de actuación a desenvolver e concretar en proxectos e accións que cumpran os obxectivos que nelas se propoñan.

A primeira prospección da nova tesoureira na contorna organizativa da súa área e do concello en xeral detectan a necesidade dun Plan estratéxico directivo que parte, xa de entrada, da inexistencia desta figura ata a súa chegada.

En canto á organización do propio traballo interno de elaboración do presente documento, despois do consenso sobre a estrutura do mesmo acordouse que, para a maior implicación de todos e para acadar un estilo e fío común, se irían achegando partes do mesmo a unha das persoas do grupo que iría unificando os distintos apartados despois de pasarllos a todos para a súa crítica e suxestións. Así, a fundamentación, o contexto, a sociodemografía e a metodoloxía foron escritas por cada un e pasadas ao resto. A investigación para a análise organizacional deseñouse de xeito conxunto por todos os integrantes do grupo partindo dun primeiro DAFO xeral froito da listaxe de problemas obtida a través dunha primeira entrevista en profundidade feita pola funcionaria que traballa no concello de Rianxo e un primeiro cuestionario que tamén pasou ela ao persoal dos servizos económicos.

O DAFO definitivo que aquí se expón aproxímanos así á posición actual da tesourería de Rianxo.

## II.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉXICO

### 2.1.- A necesidade dun Plan Estratéxico de Dirección na Tesourería da Administración local de Rianxo

Cómpre subliñar que a xestión das administracións públicas en xeral, e as Administracións locais en particular, sufriu un profundo cambio nas últimas décadas. A actividade das administracións viuse incrementada substancialmente na medida en que a crecente complexidade da vida social, unida ao intervencionismo da propia administración en eidos ou sectores tradicionalmente alleos aos seus intereses (medio ambiente, novas tecnoloxías, prevención de riscos laborais...), leva consigo un progresivo aumento do número de profesionais necesario para levar a cabo esas funcións. E nesta liña unha Administración que pretende ser moderna, e non limitarse xa á mera aplicación impersoal e obxectiva das normas xurídicas, senón que se responsabilice da creación e prestación dunha pluralidade de servizos de calidade, e que responda ás cada vez máis crecentes demandas sociais con eficacia e eficiencia, necesita dispoñer de directivos públicos e cualificados.<sup>3</sup>

Persoal directivo especializado na xestión de recursos públicos, co obxectivo de acadar unha mellor coordinación, e procurar unha adecuación racional dos medios da administración aos fins aos que orienta a súa actividade, compatibles coa cultura da mellora continua dos servizos, da satisfacción da cidadanía, sexa esta ou non usuaria directa da oferta dispoñible.

Este crecemento na produción de servizos por parte das administracións públicas produciu un incremento considerable da actividade pública, e ten como consecuencia directa o tamén considerable aumento da participación destas na vida dos particulares.

Paralelamente, veuse ampliando o tradicional concepto de Administración pública, ao falar de “actuación dos poderes públicos”, do “sector público”, do “xestor público”... tal e como se recolle na última lexislación referida a asuntos organizativos das administracións públicas, aparecendo a figura do directivo público profesional: *Lei 28/2006, do 18 de xullo, de axencias estatais para a mellora dos servizos públicos*<sup>4</sup>, *Lei 7/2007, do 12 de abril, do estatuto básico do empregado público*<sup>5</sup>, *Lei 11/2007, do 22 de xuño, de acceso electrónico dos cidadáns aos servizos públicos*<sup>6</sup> ou *Lei 30/2007, do 30 de outubro, de contratos do sector público*<sup>7</sup> actualmente contida no *Real decreto legislativo 3/2011, do 14 de novembro, polo que se aproba o texto refundido da Lei de contratos do sector público*<sup>8</sup>.

Esta normativa que non fai máis que recoñecer que a Administración, como conxunto de organizacións instrumentais, necesita de persoas ou equipos que definan problemas, busquen solucións, propoñan cambios e novas políticas, elaboren proxectos de normas e protocolos de actuación, os apliquen, e se relacionen cos actores afectados ou destinatarios das distintas políticas públicas.

Un grupo de recursos humanos cada vez máis numeroso, que precisa cada día de máis diversificación na adquisición de competencia: liderado, habilidades de comunicación, xestión de equipos, negociación, xestión de situacións de crise, toma de decisións, etc. Innegablemente trátase xa da imperiosa necesidade da existencia de *persoal directivo público profesional* que baixo diversas denominacións e figuras (xefatura, coordinación, director, xerencia...), e a cambio dunha retribución, prestan os seus servizos nas administracións públicas, de xeito similar a unha empresa privada ou en calquera outro tipo de organización.

O artigo 13 da Lei 7/2007, do 12 de abril, do estatuto básico do empregado público, refírese ao persoal directivo como o que desenvolve funcións directivas profesionais nas Administracións Públicas, definidas como tales nas normas específicas de cada Administración, sendo unha das novidades máis importantes que achega o propio EBEP, en opinión do profesor Miguel Sánchez Morón<sup>9</sup>.

O persoal directivo está suxeito a avaliación de acordo aos criterios de eficacia e eficiencia, responsabilidade pola súa xestión e control de resultados en relación cos obxectivos que lle sexan fixados. Ademais, trátase de persoal do sector público que se atopa excluído da negociación colectiva, e cando se trate de persoal laboral, someterase á relación laboral de carácter especial de alta dirección, regulada no *Real decreto 1382/1986, do 1 de agosto*<sup>10</sup>.

Por último, a modo de argumento sobre a necesidade de formación e uso de técnicas de planificación na dirección pública, indicar que se acadamos unha mellor xestión do persoal público estaremos contribuíndo a facer realidade un mellor servizo público e, por tanto, prestando un servizo de calidade á propia Administración e, en definitiva, á sociedade.

## 2.2.- A autonomía local

A Constitución Española de 1978 establece no artigo 137 que *“o Estado se organiza territorialmente en municipios, en provincias e nas Comunidades Autónomas que se constitúan. Todas estas entidades gozan de autonomía para a xestión dos seus respectivos intereses”*.

O artigo 140 sinala que *“a Constitución garante a autonomía dos municipios, que gozarán de personalidade xurídica plena (...)”*.

O artigo 142 prescribe que *“as Facendas Locais deberán dispoñer dos medios suficientes para o desempeño das funcións que a Lei atribúe ás Corporacións respectivas e nutriranse fundamentalmente de tributos propios e da participación nos do Estado e das Comunidades Autónomas”*.

Como desenvolvemento desta normativa constitucional, foi preciso aprobar tres leis que veñen a constituír o que o profesor Guillermo M. Márquez Cruz denomina a *tríada do réxime local*, por canto se completa a regulación contida no Título VIII da Constitución Española de 1978. Estas tres leis son as seguintes:

- Lei 7/1985, do 2 de abril, reguladora das bases de réxime local<sup>11</sup>.
- Lei orgánica 5/1985, do 19 de xuño, do réxime electoral xeral<sup>12</sup>.
- Lei 39/1988, do 28 de decembro, reguladora das facendas locais<sup>13</sup>. Actualmente esta normativa está contida no Real decreto lexislativo 2/2004, do 5 de marzo, polo que se aproba o texto refundido da Lei reguladora das facendas locais<sup>14</sup>.

A primeira destas normas, a Lei 7/1985, do 2 de abril, reguladora das bases de réxime local, foi modificada substancialmente por tres leis posteriores:

- Lei 11/1999, do 21 de abril, de modificación da Lei 7/1985, do 2 de abril, reguladora das bases de réxime local<sup>15</sup>.
- Lei 57/2003, do 16 de decembro, de medidas para a modernización do goberno local<sup>16</sup>.
- Lei 27/2013, do 27 de decembro, de racionalización e sustentabilidade da Administración local<sup>17</sup>. E como desenvolvemento desta na comunidade autónoma galega, a moi recente *Lei 5/2014, do 27 de maio, de medidas urxentes derivadas da entrada en vigor da Lei 27/2013*<sup>18</sup> da Presidencia da Xunta de Galicia.

### 2.3.- A Lei 19/2013, do 9 de decembro, de transparencia, acceso á información pública e bo goberno

Como colofón ao asentamento do papel do persoal directivo público, foi aprobada a *Lei 19/2013, do 9 de decembro, de transparencia, acceso á información pública e bo goberno*<sup>19</sup>, coa que se pretende que eses tres principios sexan os tres obxectivos que se formulan nela sexan os tres eixos fundamentais de toda acción política e arredor deles artículase toda esta nova regulación:

- *Incrementar e reforzar a transparencia na actividade pública*, finalidade que se vertebra a través de obrigas de publicidade activa para todas as administracións públicas.
- *Recoñecer e garantir o acceso á información*.
- *Establecer as obrigas dun bo goberno* que deben cumprir os responsables públicos, así como as consecuencias xurídicas derivadas do seu incumprimento.

En materia de información de relevancia xurídica, a lei contén un importante repertorio de documentos que ao seren publicados proporcionan unha maior seguridade xurídica, e respecto da información económica, orzamentaria e estatística, establécese un amplo catálogo que deberá ser accesible e entendible para os cidadáns.

Como sinala o profesor *Xosé Luís Barreiro Rivas*, do inicial principio inspirador da Administración pública na LEGALIDADE pasouse á EFICACIA, para chegar, nos últimos tempos á TRANSPARENCIA como conceptos que deben presidir toda a actuación pública.

Os criterios de transparencia e bo goberno son propios dunha cidadanía que pensa non só na lexitimación e representación do poder, senón tamén no seu exercicio directo. Son termos polisémicos, aínda que a transparencia non sempre implica bo goberno, e porque o bo goberno non implica boa administración, e porque o bo goberno non é doado desde a Administración, pois precisa: celeridade, rapidez, axilidade na realización de trámites, elementos moi lastrados ás veces pola legalidade que protexe a seguridade dos procesos públicos.

Aínda así, a Lei 19/2013 dá rango de lei aos principios éticos e de actuación que teñen que rexer o labor dos membros do Goberno e altos cargos e asimilados da Administración do Estado, das Comunidades Autónomas e Entidades Locais. A *eficacia*, a *austeridade*, a *imparcialidade* e a *responsabilidade* son os principios que deben presidir a actuación dos servidores públicos segundo esta recente lei.

O seu preámbulo sinala que *“en materia de información institucional, organizativa e de planificación esixe aos suxeitos comprendidos no seu ámbito de aplicación a publicación de información relativa ás funcións que desenvolven, á normativa que lles resulta de aplicación e á súa estrutura organizativa, ademais dos seus instrumentos de planificación e avaliación do seu grao de cumprimento”*.

Doutra banda, previamente a *Lei 11/2007, do 22 de xuño, de acceso electrónico dos cidadáns aos servizos públicos*, recoñeceu o dereito dos cidadáns a relacionarse coa Administración por medios electrónicos, situándonos xa nun camiño no que se avanza con esta lei: a implantación dunha cultura de transparencia que impón a modernización da Administración, a redución de cargas burocráticas e o emprego dos medios electrónicos para facilitar a participación e a accesibilidade cidadán á información.

Toda esta argumentación fundamenta a necesidade de formular plans estratéxicos de dirección nas administracións públicas, e tamén, por suposto, nas AA.LL.

Unha nova concepción da dirección pública como dirección estratéxica que ten como misión *“procurar unha rápida adaptación da institución a contornas turbulentas e, concretamente*

*hoxe, a contextos de recursos escasos e vertixinosos cambios sociais e tecnolóxicos , que ten que ter moi presente tanto un pensamento como unha actitude estratéxica, anticipadora, claves que a levarán a unha boa planificación que saberá marcar prioridades desde a conciencia clara do papel que xoga en cada momento o marco social e económico no que actúa” (profesor Anxo Calvo. UDC).*

Finalmente, haberá que ter moi en conta que a realidade organizativa nas administracións públicas e, sobre todo, na local non se constrúe unicamente de xeito racional, senón, e sobre todo, politicamente. Modelos ambos os dous que manteñen olladas distintas sobre as causas dos problemas da organización. A busca de “cal” é a orixe do problema fronte e “quen” é o responsable do mesmo son as pautas estratéxicas que moitas veces enfrontan aos dous modelos obrigados a convivir. Aí estarán en ocasións os límites do Plan estratéxico que se deseñe; e para a súa VIABILIDADE haberá que ser realista e ter deseñado alternativas flexibles cando se establezan obxectivos e accións e xa non digamos para establecer as expectativas de resultados.

## 2.4.- Xeografía e sociodemografía do Concello de Rianxo

O Concello de Rianxo está situado na comarca do Barbanza, ao sur da provincia da Coruña, sobre a marxe dereita do río Ulla e ao fondo da ría de Arousa, na desembocadura do río na ría. Constitúe unha zona de transición entre a serra do Barbanza, o val Quintáns e o estuario do Ulla.

Linda ao norte cos concellos de Lousame e Rois, ao oeste con Boiro, ao leste con Dodro e Catoira (provincia de Pontevedra) a través da ponte sobre o río Ulla, e ao sur coa ría de Arousa.

As vías principais de comunicación son a C-550 e a Autovía do Barbanza AG-11

Distancias coas principais cidades por estrada :

- A Coruña: 104 km.
- Ferrol:127 Km.
- Lugo: 170 km.
- Ourense: 114 km.
- Pontevedra: 51 km.
- Santiago de Compostela: 45 km.
- Vigo: 77 km.

O concello conta cunha extensión de 58,80 km<sup>2</sup>.

As marxes sur e oeste son costeiras, con abundantes zonas de praia e outras rochosas e de cantís. Ao norte e leste preséntanse grandes grupos montañosos entre os que discorre o amplo val do río Te.



Ilustración 1. Mapa do municipio de Rianxo

### 2.4.1.- División administrativa

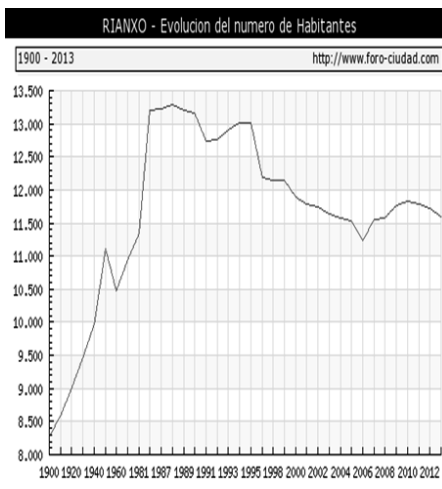
O concello divídese en seis parroquias:

- Araño (Santa Baia),
- Asados (Santa María),
- Isorna (Santa María),

- Leiro (Santa María),
- Rianxo (Santa Comba) e
- Taragoña (San Salvador).

**2.4.2.- Evolución da poboación no municipio de Rianxo**

A poboación actual ascende a 11.598 habitantes. Partindo dunha poboación de 8.277 en 1.900 está a experimentar unha evolución á baixa desde os máximos acadados entre 1986 e 1990, anos en que se deron cifras arredor dos 13.000 habitantes, tal e como se pode apreciar na táboa que se achega.



**Ilustración 2. Gráfico evolución da poboación**

**Táboa 1. Poboación**

ANO	TOTAL	ANO	TOTAL
2013	11.598	1994	13.017
2012	11.729	1993	12.902
2011	11.780	1992	12.767
2010	11.826	1991	12.744
2009	11.769	1990	13.159
2008	11.578	1989	13.205
2007	11.554	1988	13.297
2006	11.246	1987	13.218
2005	11.528	1986	13.195
2004	11.582	1981	11.352
2003	11.629	1970	10.944
2002	11.747	1960	10.484
2001	11.780	1950	11.120
2000	11.882	1940	9.971
1999	12.146	1930	9.461
1998	12.139	1920	8.987
1996	12.191	1910	8.589
1995	13.021	1900	8.277



### 2.4.3.- Política

Os resultados das tres últimas eleccións municipais foron os seguintes:

**Táboa 2. Resultados electorais**

Partido	2011			2007			2003		
	Concello.	Votos2011▼	%	Concello	Votos2007	%	Concello	Votos2003	%
P.P.	6	2.439	35,49%	4	1.725	24,01%	3	1.275	16,47%
B.N.G.	6	2.146	31,22%	4	1.737	24,18%	2	1.178	15,22%
PSdeG PSOE	5	2.030	29,54%	9	3.540	49,27%	11	4.404	56,88%

Adolfo Muíños (BNG) é o alcalde de Rianxo desde xuño de 2011, cando accedeu ao cargo tras as eleccións do 22 de maio de 2011.

### 2.4.4.- Economía

En Rianxo predomina o sector primario (agricultura, explotación forestal, gandería), e sobre todo pesca, onde destacan marisqueo e a pesca de baixura. A maior presenza industrial é a conserveira.

Nos últimos anos produciuse un notable incremento turístico coa conseguinte repercusión positiva na economía, chegando case a duplicarse a poboación nos meses estivais.

### 2.5.- A metodoloxía

En canto ao esquema xeral do proceso de elaboración deste Plan de dirección estratéxico partiremos da “metodoloxía adaptada á Administración pública da planificación estratéxica e dirección por obxectivos” proposta no seu día pola IGSAP-Inspección Xeral de Servizos da Administración Pública do Ministerio de Administracións Públicas, a partir do documento de base de 1990 “Reflexiones sobre la modernización de la Administración del Estado” que concibe a planificación como “un método específico e integral que sistematiza as actividades dunha organización para o logro dos seus obxectivos con criterios de eficiencia e calidade”.

A Dirección por Obxectivos (DpO), núcleo básico deste modelo é, en palabras de Peter F. Drucker, unha filosofía de dirección que esixe planificación, involucra ao superior e ás persoas subordinadas nela e no proceso de fixar obxectivos comúns; determina a responsabilidade de ambas as dúas partes no cumprimento das metas marcadas, permite poñer de manifesto as necesidades organizativas e de recursos que sofren os servizos e permite valorar os postos de traballo en función dos obxectivos acadados.

Consideramos que as bases nas que se estrutura o proceso planificador e os principais elementos que sustentan a proposta deste modelo seguen vixentes hoxe en día aínda que sexa necesario incorporarlle os novos enfoques que xa se sinalaron como valores ou principios envolventes e imprescindibles para as administracións públicas de 2014: transparencia, sustentabilidade, proximidade, axilidade, accesibilidade e simplificación, e por último, e en definitiva, excelencia.

Presidirá o traballo a concepción da gobernanza nunha Administración pública verdadeiramente ao servizo da cidadanía que require sempre destes elementos esenciais, máxime cando falamos da Administración local, a máis próxima ás persoas.

Os profundos cambios da sociedade á que hoxe en día serven as administracións públicas teñen que estar imprescindiblemente presentes na axenda do seu persoal directivo obrigado a deseñar propostas organizativas desde a flexibilidade e inmediata adaptabilidade a realidades moi probablemente cambiantes dentro do propio período temporal para o que se está a planificar. As novas respostas esixirán sen dúbida un difícil equilibrio entre a legalidade e a necesaria creatividade e innovación para chegar a solucións acaídas ante novos e, seguramente, inesperados problemas.

Introduciremos pois, ao longo do presente traballo planificador, outras olladas que lle acheguen valor como o pensamento estratéxico, técnicas de márketing estratéxico e de liderado, que necesariamente deben presidir o público no horizonte da Europa cara ao 2020.

Todo iso sempre desde a perspectiva de que na Administración pública a eficiencia non debe levarse ao extremo que prexudique o fin público e o interese xeral, senón que este haberá de acadarse cun custo óptimo en relación á súa propia natureza.

A estreita, inevitable e imprescindible relación entre os órganos de dirección técnico-administrativa e de decisión política están obrigados a atopar un encaixe fluído que permita a operativización deste plan estratéxico que por iso deberá ser consensuado xa desde o seu deseño, para que sexa realista e viable contando co suficiente apoio político e a pertinente implicación de todos os actores necesarios para o seu desenvolvemento.

Finalmente, o máis importante, e o que dá sentido á planificación é o sistema de seguimento periódico e a correspondente medición de resultados das accións deseñadas a curto e medio prazo sen perder a perspectiva do longo prazo para conquistar os obxectivos que se propoñen. Sen isto o proceso planificador non sería máis que unha mera declaración de intencións incapaz de reorientar erros ou cambios externos para avanzar. Este punto explicase máis detidamente no apartado 6 dedicado á avaliación.

En canto á detección de problemas, a metodoloxía utilizada para o desenvolvemento deste traballo foi a seguinte:

Inicialmente, para a construción do DAFO xeral, solicitouse información sobre os antecedentes da situación actual do servizo de tesourería mediante a observación directa pola propia tesoureira da tramitación de procedementos ordinarios, a celebración de entrevistas en profundidade coas persoas con maior responsabilidade no servizo, e a recompilación de opinións a través de conversas informais con todo o persoal.

A continuación, unha vez perfiladas as áreas específicas a analizar, complétase a información mediante os cuestionarios seguintes:

- Cuestionario aberto dirixido ao persoal da Tesourería
- Cuestionario aberto dirixido ao persoal de Recadación.
- Cuestionario aberto dirixido aos responsables doutras áreas municipais
- Cuestionario aberto dirixido a axentes externos que se relacionan coa Tesourería

**Táboa 3. Cuestionario aberto dirixido ao persoal da tesourería<sup>20</sup>**

<b>1.- Enumere, por orde de importancia, 3 obxectivos do departamento.</b>
<b>2.- Enumere sucintamente as súas funcións.</b>
<b>3. Valore de 0 (máis baixa) a 5 (máis alta) o traballo en equipo deste departamento.</b>
0      1      2      3      4      5
<b>4.- ¿Cómo describiría o seu centro de traballo, entendido como espazo físico no que desenvolve as súas funcións?</b>
<b>5.- ¿Qué aspectos melloraría no desempeño do seu posto de traballo?</b>
<b>6.- Enumere e describa, especificando datas e horas, os 3 últimos cursos que realizou para actualizarse e reciclarse.</b>
<b>7.- ¿Opina que dende o departamento se lle dan facilidades para poder realizar cursos de formación?</b>
<b>8.- ¿Qué contidos de formación bota en falta?</b>
<b>9.- ¿Considera que os recursos materiais do seu departamento son suficientes para un desenvolvemento axeitado das súas funcións? De non ser así, enumere, por orde de importancia, as deficiencias descubertas.</b>
<b>10.- ¿Qué melloraría da relación da tesourería coas outras áreas do Concello?.</b>

11.Describa o clima de traballo no seu departamento.
12.-¿ Considera que o seu departamento está adaptado, dende o punto de vista tecnolóxico, para dar cumprimento de forma aceptable ás esixencias actuais?
SI/NON
13.- Cales son, ao seu modo de ver, as funcións da persoa que exerza a dirección da Tesouraría?
14.- Sinale tres elementos de axuda para o seu traballo que valoraría atopan na nova dirección do servizo:
1.- 2.- 3.-
15.- Sinale tres melloras que esperarías obter do traballo en equipo para mellorar a súa labor cotiá e a súa valorización profesional:
1.- 2.- 3.-

**Táboa 4. Cuestionario aberto dirixido ao persoal de Recadación**

1.- A cántos cursos de formación asistiron vostedes nos últimos dous anos?		
2.- En concreto, a cantos cursos en materia de xestión tributaria e catastral (formación específica da área)? (indiquen a denominación do curso, ano, número de horas, carácter presencial ou teleformación)		
3.- Enumere os aplicativos que se utilizan no servizo indicando quenes son os usuarios e para que serve cada un:		
APLICATIVO	USUARIO	FINALIDADE
4.- Respecto á aplicación informática de recadación especifique o número de horas de formación que recibíu nos últimos 2 anos:		
5.- Respecto á aplicación informática de recadación especifique as carencias formativas concretas que segundo a súa opinión deban resolverse:		
6.- Respecto á aplicación informática de recadación especifique, de xeito claro e conciso, deficiencias importantes detectadas nesta:		
7.- Respecto a outros aplicativos empregados na recadación, especialmente bases de datos (access ou outras que se utilicen de forma paralela ao programa de recaudación), explique brevemente as deficiencias detectadas:		
8.- Explique brevemente os criterios concretos de arquivo:		

9.- Indicar a forma de seguimento das notificaciónes
10.- Redacte brevemente una proposta de mellora do departamento:
11.- Respecto á relación co cidadán, en relación cos protocolos de alta de terceiros nas bases de datos, indique se está estadarizado e de ser así de que maneira:
12.- Respecto da actualización de datos de terceiros, indique se está estandarizado indique de que maneira:

**Táboa 5. Cuestionario aberto dirixido aos responsables doutras areas municipais**<sup>21</sup>

Sexa o mais conciso posible nas súas respostas:
1.- Cal é a misión do servizo que dirixe?
2.- Sen necesidade de que as enumere, considera vostede que ten claras as funcións que son competencia dese servizo ou unidade administrativa?
SI/NON
3.- O persoal que presta servizos na unidade da súa responsabilidade: ten delimitadas as súas tarefas?
SI/NON
4.- Considera necesaria a aprobación polo órgano de goberno de un documento que recolla tanto a delimitación de funcións do seu servizo como das demais areas municipais?
SI/NON
5.- Colaboraría vostede na súa definición?
SI/NON
6.- Considera o traballo dos servizos municipais ben coordinado entre si ou considera que se pode mellorar.
SI/NON

**Táboa 6. Consulta a persoas usuarias do servizo de recadación da Tesourería**<sup>22</sup>

Sexa o mais conciso posible nas súas respostas:
1.- Cualifique de 0 (máis baixa) a 5 (máis alta) cal é en xeral o nivel de satisfacción do servizo municipal de recadación?
0    1    2    3    4    5
2.- Cualifique de 0 (máis baixa) a 5 (máis alta) cal é o tempo de resposta do servizo municipal de recadación?
0    1    2    3    4    5
3.- Cualifique de 0 (máis baixa) a 5 (máis alta) cal é o nivel de cortesía do servizo municipal de recadación?
0    1    2    3    4    5
4.- Cualifique de 0 (máis baixa) a 5 (máis alta) cal é o nivel de información que ofrece o Concello de Rianxo aos cidadáns sobre as súas obrigas tributarias co Concello?
0    1    2    3    4    5

### III.- MISIÓN, VISIÓN, VALORES E OBXECTIVOS

#### 3.1.- A misión

A Tesourería municipal manexa e custodia os fondos, valores e efectos da entidade local e ostenta a responsabilidade da organización na xestión tributaria e recadación do concello, así como da distribución temporal das disponibilidades líquidas para a satisfacción puntual das obrigas.

#### 3.2.- A visión

Implantación na Tesourería municipal dunha nova cultura administrativa de calidade pública coa aplicación dun pensamento estratéxico, presidido polos principios de economía, eficacia, eficiencia, efectividade, equidade e evolución sustentable QUE OPTIMICE a adaptación racional dos recursos financeiros dispoñibles aos fins aos que a Administración local orienta a súa actividade, incrementando os niveis de recadación municipal, asegurando a liquidez permanente para o cumprimento das obrigas de pagamento e a mellora da satisfacción e confianza da cidadanía e demais axentes sociais implicados no seu eido de xestión.

#### 3.3.- Os valores

Os valores que inspiran este proceso e o propio documento de planificación son os seguintes:

- Legalidade
- Transparencia
- Sustentabilidade

- Estabilidade orzamentaria
- Proximidade
- Confidencialidade e respecto
- Axilidade
- Accesibilidade e simplificación
- Honradez e control
- Confianza
- Flexibilidade e adaptabilidade
- Excelencia
- Creatividade e innovación

### 3.4.- Estatus xurídico da Tesourería

O Real decreto 1174/1987, do 18 de setembro, polo que se aproba o réxime xurídico dos funcionarios da Administración local con habilitación de carácter estatal sinala:

#### *Artigo 1.*

1. Son funcións públicas necesarias en todas as corporacións locais:
  - a) A de Secretaría, comprensiva da fe pública e o asesoramento legal preceptivo.
  - b) O control e a fiscalización interna da xestión económico-financeira e orzamentaria, e a contabilidade, tesourería e recadación.

#### *Artigo 5.*

1. A función de Tesourería comprende:
  - a) O manexo e custodia de fondos, valores e efectos da entidade local, de conformidade co establecido polas disposicións legais vixentes.
  - b) A xefatura dos servizos de recadación.
2. O manexo e custodia de fondos, valores e efectos comprende:
  - a) A realización de cantos cobramentos e pagamentos correspondan aos fondos e valores da entidade, de conformidade co establecido polas disposicións legais vixentes.
  - b) A organización da custodia de fondos, valores e efectos de conformidade coas directrices sinaladas pola presidencia.
  - c) Executar, conforme ás directrices marcadas pola corporación, as consignacións en bancos, caixa xeral de depósitos e establecementos análogos, autorizando xunto co ordenador de pagamentos e o interventor os cheques e demais ordes de pagamento que se xiren contra as contas abertas nos devanditos establecementos.
  - d) A formación dos plans e programas de tesourería, distribuindo no tempo as dispoñibilidades monetarias da entidade para a puntual satisfacción das súas obrigas, atendendo as prioridades legalmente establecidas, conforme as directrices marcadas pola corporación.
3. A xefatura dos servizos recadatorios comprende:
  - a) O impulso e dirección dos procedementos recadatorios, propoñendo as medidas necesarias para que a cobranza se realice dentro dos prazos sinalados.
  - b) A autorización dos pregos de cargo de valores que se entreguen aos recadadores e axentes executivos.
  - c) Ditar a providencia de prema nos expedientes administrativos deste carácter e autorizar a poxa de bens embargados.
  - d) A tramitación dos expedientes de responsabilidade por prexuízo de valores.



No seu artigo 6.2 sinala que a responsabilidade administrativa das funcións contables propias da Tesourería corresponderá a funcionarios con habilitación de carácter estatal nos supostos en que, de acordo co establecido no presente Real decreto 1174/1987 esta reservada a estes postos a responsabilidade do conxunto da función de tesourería.

No artigo 44 do mesmo texto legal (RD 1174/87) dise que os funcionarios con habilitación de carácter nacional serán responsables do bo funcionamento dos servizos ao seu cargo e de que as súas actuacións se axusten á legalidade vixente.

#### *3.4.1.- Antecedentes*

A Tesourería do Concello de Rianxo sitúase xunto á Intervención municipal na propia casa consistorial na praza de Castela número 1, aínda que o servizo de recadación, dependente da Tesourería, está nun edificio anexo fóra do consistorio.

O posto de tesoureira foi ocupado durante os últimos 30 anos por un funcionario do concello pertencente á escala da Administración xeral, subescala administrativa.

Cando se produce a súa xubilación, en marzo de 2012, adóptase a decisión de crear unha praza de funcionario/a de Administración local con habilitación de carácter nacional.

A recadación estaba encomendada a un recadador externo ata 2006; nese ano, o Concello de Rianxo asume a recadación con persoal laboral propio.

#### *3.4.2.- Situación actual: RRHH, situación económica e nivel organizativo da Área de servizos económicos integrados pola Intervención e Tesourería*

Os recursos humanos, nos servizos económicos, están integrados por :

- Tesoureira: funcionaria con habilitación de carácter estatal. Créase no ano 2013 e non se prevé con carácter definitivo ata abril de 2014
- Interventora: funcionaria con habilitación de carácter estatal. Ocúpase a praza con carácter definitivo tamén desde abril de 2014
- Unha técnica de Administración xeral
- Unha administrativa
- Adscritos a recadación exclusivamente hai 4 administrativos

Debido á ausencia dunha RPT no concello e, debido á recente creación da praza de tesoureira, o persoal administrativo da área de servizos económicos (Tesourería e Intervención) compártese entre a Intervención e a Tesourería, sen que exista unha delimitación nin formal nin material dos cometidos a asumir por cada unha delas.

Esta pequena estrutura de persoal inclúese nun equipo que se incorpora ao orzamento do exercicio 2013, prorrogado ao 2014, figurando un total de 93 empregados e empregadas públicas que se clasifican así:

**Táboa 7. Cadro de persoal**

Tipo de relación	Número	Situación		
		Propiedade	Vacante	Ocupada sen ser en propiedade (interinidades, comisións de servizo...)
Persoal funcionario	25	19	4	2
Persoal laboral indefinido non fixo	34	0	0	34
Persoal laboral temporal	32	0	0	32
Persoal eventual de confianza	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>68</b>

A clasificación por escalas e subescalas é a seguinte:

**Táboa 8. Clasificación por escalas e subescalas**

<b>PERSOAL FUNCIONARIO</b>	
<b>ESCALA DE HABILITACION DE CARÁCTER ESTATAL</b>	
Secretario	1
Interventora	1
Tesoureira	1
<b>ESCALA DE ADMINISTRACIÓN XERAL</b>	
Subescala técnica	1
Subescala xestión	0
Subescala administrativa	2
Subescala auxiliar	2
Subescala subalterna	
<b>ESCALA DE ADMINISTRACIÓN ESPECIAL</b>	
Subescala técnica	
Clase técnico	1

Clase técnico medio	1
Clase técnico auxiliar	0
Clase auxiliar	0
<b>Subescala de servizos especiais</b>	
Clase técnico	
Clase técnico medio	1
Clase técnico auxiliar	10
Clase auxiliar	0
Clase subalterna	4
<b>PERSOAL LABORAL</b>	
Laboral fixo <sup>23</sup>	34
Laboral temporal	32

A distribución do persoal funcionario por grupos é a seguinte:

**Táboa 9. Distribución de persoal funcionario por grupos**

GRUPOS	NÚMERO DE PRAZAS
FHCE	3
A1	1
A2	3 <sup>24</sup>
C1	11
C2	3
A.P.	4
TOTAL	25

*Medios materiais e contorna de traballo*

As instalacións consisten nun despacho para a interventora e nun único espazo compartido polo resto de persoal da área, a tesoureira, o técnico de Administración xeral e a administrativa, sen separación física de tipo ningún, nin sequera por biombo.

A escaseza de espazo é notoria, acumulándose expedientes por todas partes, dun xeito bastante anárquico, polos andeis e mesmo polo chan. É de salientar tamén a escasa ventilación e luminosidade do centro de traballo.

Os espazos físicos son claramente pouco axeitados para o desenvolvemento e coordinación do traballo cotián.

### *A nivel organizativo*

Nunha primeira ollada, o que se extrae da análise dos puntos fortes e febles da área municipal obxecto deste plan, e que se reflicten no DAFO xeral que segue a esta descrición de posición do departamento, do cadro de persoal dos servizos económicos resalta: dunha banda, a xuventude e a alta motivación do cadro, e por outra apréciase xa unha infradotación de recursos humanos respecto do volume de traballo e de cara á separación de funcións entre Intervención e Tesourería.

Como se mencionou, non hai unha repartición formalmente delimitada de responsabilidades a través da caracterización e valoración dos postos de traballo nunha relación de postos de traballo (RPT).

O persoal dos servizos económicos distribúe as responsabilidades e tarefas da Intervención e da Tesourería sen delimitación clara entre ambas as dúas funcións e sen planificación, segundo a inercia “do costume” e en función das necesidades do día a día.

Non hai normalización ningunha de procedementos nin estandarización de procesos, con graves consecuencias nos resultados, que chegan a conculcar a lei, por exemplo, no incumprimento do pagamento a provedores, segundo resulta do informe de morosidade do cuarto trimestre do 2013.

A consecuencia disto e do difuso na liña de separación das funcións inherentes ás dúas áreas que integran os servizos económicos municipais no desempeño diario prodúcese unha confusión que deriva moitas veces na asunción como propias de responsabilidades alleas a ambos os dous servizos.

Na actualidade a aplicación contable anterior (Ágora) está a ser substituída por outra (Sicalwin) que ofrece máis posibilidades en canto á xestión de información. A migración de datos estase a facer pola Deputación Provincial da Coruña.

### *A evolución do orzamento*

Durante os últimos 5 anos o orzamento, expresado en termos de previsións e de obrigas recoñecidas netas, amósase no seguinte cadro:

**Táboa 10. Evolución do orzamento<sup>25</sup>**

Previsións y obrigas/exercicio	2013	2012	2011	2010	2009
Previsións definitivas totais	7.804.098,57	7.681.785,33	7.808.937,12	11.203.453,14	12.670.639,33
Previsións definitivas capítulo 1	2.445.547,52	2.407.987,03	2.510.332,34	3.006.208,60	2.982.848,68
Obrigas recoñecidas netas totais	7.184.809,37	6.425.399,16	6.779.721,86	9.467.032,19	9.606.002,67
Obrigas recoñecidas netas capítulo 1	2.388.078,29	2.188.645,26	2.451.208,00	2.562.123,76	2.615.486,62
% P.D. capítulo 1/ P.D. total	31,34%	31,35%	32,15%	26,83%	23,54%
% P.D. ORN Cap. 1/ORN total	33,24%	34,06%	36,15%	27,06%	27,23%

Doutra banda, e para un período de 4<sup>26</sup> anos, os tributos e ingresos de dereito público de máis importancia en termos cuantitativos, con xestión tributaria e recadatoria polo concello tense comportado como se amosa na táboa que se achega:

Táboa 11. Comportamento dos ingresos

EXERCICIO	2013			2012			2011			2010		
	DRN	RECA	DRN	RECA	DRN	RECA	DRN	RECA	DRN	RECA	DRN	RECA
CONCEPTO												
IBIU	1.038.645,72	947.890,51	1.202.227,55	1.122.152,05	1.029.159,83	962.245,30	1.048.955,02	963.535,89	-0,98%	17862,40%	-1,62%	
IBIR	250.853,88	238.732,52	1.622,90	1.295,72	1.388,26	1.296,72	1.396,55	1.308,76	17862,40%	0,00%	18141,12%	
BICES	9.983,67	9.983,67	9.983,67	9.983,67	9.983,67	9.983,67	9.983,67	9.983,67	0,00%	0,00%	0,00%	
IAE	65.889,50	61.308,05	85.207,23	83.090,49	88.243,70	85.582,10	88.989,75	86.883,48	-25,96%		-29,44%	
IVTM	557.895,66	494.600,39	548.462,74	495.748,20	537.292,28	482.933,66	522.700,66	475.063,75	6,73%		4,11%	
IVTNU	20.773,27	21.158,85	36.942,33	20.594,47	33.411,80	25.613,55	29.120,19	20.964,85	-28,66%		0,93%	
ICIO	23.931,39	23.931,39	63.437,24	51.381,52	686,78	686,78	119.940,08	79.594,79	-80,05%		-69,93%	
Taxa lixo	489.760,74	463.359,19	481.987,11	461.684,84	490.137,14	461.667,56	475.250,52	449.731,67	3,05%		3,03%	
SAF	18.255,99	16.311,62	15.946,40	15.946,40	14.356,32	14.356,32	9.319,92	9.319,92	95,88%		75,02%	
Taxa licencias obras	13.186,46	13.186,46	13.617,88	13.587,10	15.355,85	15.355,85	16.223,21	16.223,21	-18,72%		-18,72%	
Vado	8.999,56	8.589,11	8.881,30	8.547,12	8.604,17	8.123,15	8.155,63	7.580,53	10,35%		13,30%	
Taxa utilización priv. sum	59.160,59	29.819,96					48.517,23	39.392,90	21,94%		-24,30%	
Multas	47.707,63	47.704,63	39.852,69	20.107,84	39.361,00	24.971,00	69.288,31	33.380,24	-31,15%		42,91%	

A porcentaxe de recadación en período voluntario é elevada, así como a porcentaxe de domiciliacións dos tributos municipais obrigatorios.

**Táboa 12. Recadación en voluntaria e domiciliacións**

		DRN	RECADACIÓN EN VOLUNTARIA	% recadado en período voluntario	DOMICILIACIÓNS
LIXO	1C	162.874,27	155.179,98	95,2759328	86,69%
	2C	162.989,97	152.229,93	93,3983422	
	3C	163.353,42	153.893,35	94,2088326	
IBI URBANA		1.069.969,87	932.469,80	87,1491643	62,20%
IBI RÚSTICA		261.875,59	238.586,30	91,1067351	67,00%
IVTM		557.192,93	492.290,41	88,3518766	62,00%
IAE		53.223,49	48.074,09	90,3249486	74,54%
IIVTNU		21.158,85	15.142,65	71,5665076	---
SANCIONES		47.704,63	27.204,63	57,0272319	---
OCUPACIÓN		6.901,36	4.592,72	66,5480427	---

A meirande parte dos recibos domiciliados correspóndense coa taxa do lixo, que se recada por cuatrimestres e o Imposto de Actividades Económicas (IAE). A porcentaxe de domiciliacións do Imposto sobre Bens Inmóveis (IBI) é similar en rústica que en urbana, se ben hai que salientar, para unha mellor comprensión dos datos, que as sancións e as ocupacións de vía pública mediante mesas e cadeiras, así como o Imposto sobre o Incremento dos Terreos de Natureza Urbana (IIVTNU) polo seu carácter puntual, non se domicilian. Por outra banda, non consta a porcentaxe de recibos domiciliados que son obxecto de devolución nin o custo asociado. Os resultados amósanse graficamente a continuación:

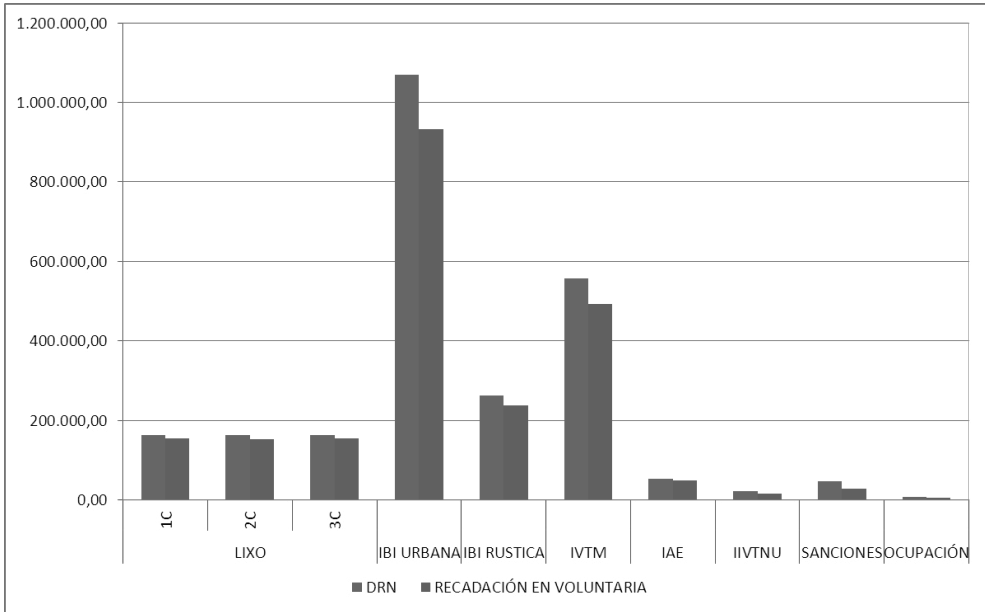


Ilustración 3. Gráfica recadación en período voluntario

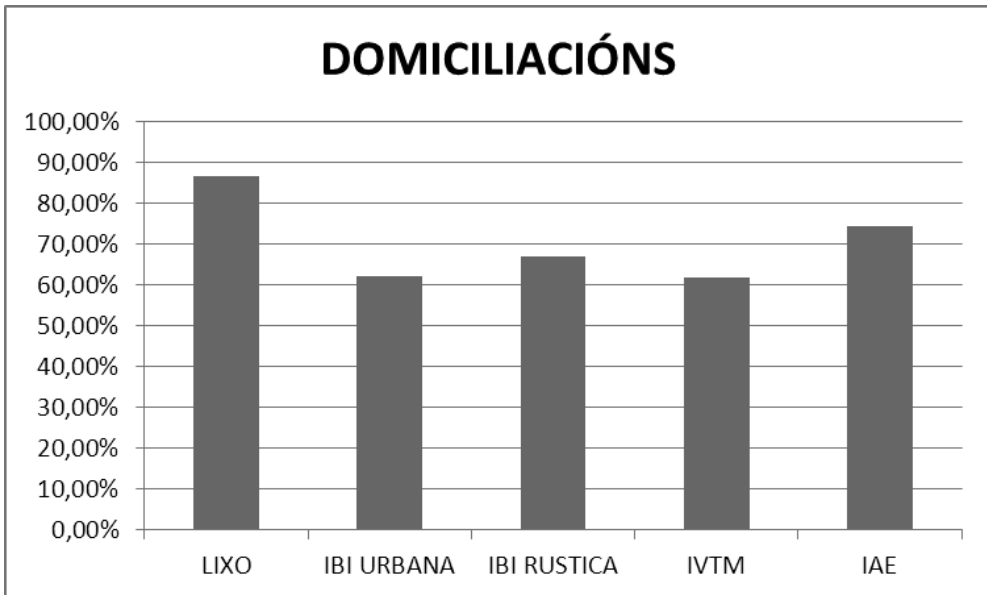


Ilustración 4. Gráfica de domiciliaciones



A recadación executiva atópase delegada na Atriga da Xunta de Galicia tal e como se expuxo xa. As cifras da xestión pola axencia autonómica non están a ser analizadas nin tratadas dun xeito específico pola recadadora municipal, polo que a recadación dos últimos catro anos que figura na táboa seguinte non efectúa referencia ningunha ás datas de remisión dos expedientes, nin ás datas concretas da recadación. Esta anómala xestión da información da recadación executiva supón dificultades engadidas para unha posible tramitación de expedientes de depuración de resultados de cerrados (por prescripción, insolvencias ou outras causas), necesarias para que a contabilidade reflecta a imaxe fiel.

**Táboa 13. Recadación pola ATRIGA**

CONCEPTO	ANUALIDADE	ENVIADO	RECADADO	% de recadación
VEHÍCULOS	2009	46946,2	35086,93	74,74%
	2010	46971,78	32089,91	68,32%
	2011	53070,72	36288,98	68,38%
	2012	50955	25008,1	49,08%
IBI	2009	39961,97	33726,85	84,40%
	2010	46954,38	30872,49	65,75%
	2011	50971,4	36800,5	72,20%
	2012	62229,85	24718,39	39,72%
LIXO	2009	15129,29	11835,95	78,23%
	2010	17340,65	14137,91	81,53%
	2011	19052,45	15683,63	82,32%
	2012	18313,54	9988,36	54,54%
SANCIONES	2009		9680,42	
	2010		11949,41	
	2011		11898,57	
	2012			

O orzamento prorrogado do 2013 ao 2014 recolle, dentro do capítulo 1 do estado de gastos, na Área 934 "Xestión da débeda e da Tesourería" un crédito inicial total de 207.169,70 €, excluída a Seguridade Social a cargo do concello, que aparece reflectida nunha aplicación global para todos os empregados públicos municipais.

**Táboa 14. Crédito inicial salarios**

Programa	Económica	Descrición económica	Crédito inicial
934	120.00	Soldos A1	34.655,70
	120.03	Soldos C1	10.869,86
	120.04	Soldos C2	9.179,08
	120.06	Trienios	3.787,70
	121.00	Complemento de destino	31.088,76
	121.01	Complemento específico	56.286,36
	143.00	Outro persoal	61.302,24
TOTAL			207.169,70

No capítulo 2 hai asignados créditos por un importe de 42.796 € en concepto de subministración e material non inventariable, sendo a aplicación de maior importe a derivada do contrato de xestión catastral (29.996 €).

### 3.5.- Organización e obxectivos políticos para a Tesourería

As fontes consultadas por este grupo de traballo non permiten saber se o Concello de Rianxo ten obxectivos políticos claramente definidos respecto á súa xestión económica e concretamente para a Tesourería municipal, polo que, se existen, se deduce que non se teñen trasladado axeitadamente á organización.

A corporación do Concello de Rianxo está integrada por 17 membros que se distribúen, tras as últimas eleccións municipais celebradas o 22 de maio de 2011, como se describe na seguinte táboa:

**Táboa 15. Grupos políticos**

Grupo político	Número de membros
Bloque nacionalista galego	6
Partido Popular	6
PSOE	5

Segundo *Resolución de Alcaldía 914/2011, do 27 de xuño de 2011*, a Alcaldía delega o exercicio de determinadas atribucións nos membros da Xunta de Goberno Local xerando as diferentes áreas políticas ou concellerías, responsables ao tempo dos servizos técnicos con similar denominación.

**Táboa 16. Áreas e concelleiros/as**

NOME	ÁREA
Constantino Castaño Calvo	Obras, servizos, vías, parques e xardíns, praias
Xoan Vicenzo Ces Rodríguez	Medio ambiente
Adelina Ces Quintáns	Servizos Sociais
Ana M <sup>a</sup> Agrelo Rey	Xuventude e Emprego
M <sup>a</sup> Teresa Sobradelo Iglesias	Turismo
Hadriana Ordóñez Otero	Educación, cultura e Normalización lingüística
José Carlos Gey Hermo	Urbanismo, Industria, comercio, mar e novas tecnoloxías
M <sup>a</sup> Olga González Dourado	Igualdade
Joaquín Domínguez Salgado	Deportes e Saúde
Sonia Castaño Eiras	Economía e Facenda

#### IV.- LIÑAS ESTRATÉGICAS, INDICADORES E CRONOGRAMA

##### 4.1.- Diagnose organizacional

###### 4.1.1- A análise DAFO xeral

A matriz que segue reflicte a primeira análise global onde se teñen sinalado as principais características dos servizos económicos de Rianxo como organización nas súas vertentes interna e externa, e para cada un destes eidos os puntos febles e fortes dunha banda e doutra as ameazas e oportunidades.

**Táboa 17. DAFO xeral (interno)**

ANALISE INTERNA			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D1	Confusión das competencias con outros servizos municipais (intervención, persoal)	F1	Nova dirección da unidade formada en habilidades directivas
D2	Asunción de responsabilidades doutros servizos	F2	Peso relativo considerado na organización
D3	Escasa coordinación interdepartamental	F3	Calquera mellora inflúe positivamente en toda a organización.

ANALISE INTERNA			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D4	Falta de obxectivos claramente definidos	F4	Alto número de procedementos facilmente estandarizables.
D5	Limitacións orzamentarias	F5	Nova aplicación informática de contabilidade máis eficiente.
D6	Poucos convenios administrativos subscritos e escasa relación coas tesourerías da comarca	F6	Ambiente de traballo positivo
D7	Non están formalizadas as relacións coas entidades financeiras (servizos de caixa)	F7	Persoal novo e facilmente motivable con iniciativa, desexo de aprender e mellorar.
D8	Falta de cultura da calidade nos servizos	F8	Alto grao de estabilidade do persoal no posto de traballo
D9	Falta de control dos expedientes en tramitación e pendentes de tramitación	F9	Adaptación ao cambio
D10	Falta de normalización e estandarización de procedementos.	F10	Non hai constancia de queixas da cidadanía sobre os servizos prestados
D11	Excesivo prazo na resolución dos expedientes		
D12	Incumprimento do período de pago a provedores		
D13	Normativa propia desactualizada		
D14	Servizo de recadación desconectado da rede municipal		
D15	Separación física entre o servizo de recadación e a xefatura do departamento		
D16	Equipamento informático obsoleto		
D17	Falta de acceso ás bases de datos de recadación por parte da dirección		

ANALISE INTERNA			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D18	Escasa adaptación ás novas tecnoloxías.		
D19	Información non estruturada e difícil de obter para a súa análise		
D20	Infradotación de recursos humanos		
D21	Déficits na seguridade e hixiene no centro de traballo		
D22	Escasa formación do persoal e falta de actualización dos seus coñecementos		
D23	Falta de determinación clara das funcións do persoal		

Táboa 18. DAFO xeral (externo)

ANALISE EXTERNA			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A1	Cambios normativos constantes.	O1	Poboación non excesiva.
A2	Obrigas legais de remisión de información que obrigan ao tratamento e elaboración de datos	O2	Respaldo político
A3	Certa porcentaxe dos contribuíntes que non contribúen de forma voluntaria ou que incorren en fraude.	O3	Posibilidade de aplicar modelos e procedementos doutras administracións locais
A4	A crise económica incrementa o volume de traballo ao tempo de diminúe a recadación e impide, tras as medidas de axuste municipais, a contratación de novo persoal	O4	Esixencias legais que obrigan a toda a organización a adaptarse as novas tecnoloxías (ex. Lei 11/2007)

ANALISE EXTERNA			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A5	Risco de minoración da recadación municipal pola tendencia a baixar o tipo de gravame de determinados tributos locais	O5	Existencia no mercado de software de xestión de tesourería e recadación desenvolvido e adecuado ás nosas necesidades.
A6	Incremento da litixiosidade polas demoras en pago a provedores	O6	Boa relación coa nova titular da Intervención
A7	Incremento do gasto como consecuencia da obriga de pagamento de intereses de demora	O7	Boa valoración/ausencia de queixas polos destinatarios dos servizos

#### 4.1.1.1- A análise interna xeral. As debilidades e as fortalezas

Xa nos primeiros contactos co servizo e coa organización da Tesouraría deste concello a nova dirección detecta multitude de debilidades no tocante a diversos aspectos. Como se desprende da matriz DAFO xeral (táboas 11 e 12) e probablemente como consecuencia de que este posto de traballo non fora ocupado con anterioridade por un funcionario ou funcionaria con habilitación de carácter estatal, unha gran cantidade de competencias e responsabilidades atópanse intercambiadas (D1), chegando esta tesourería a asumir traballos que de xeito indiscutible son competencia ou deben ser asumidos pola Intervención ou mesmo do Servizo de Persoal. A asunción de responsabilidades doutros servizos (D2) resta tempo e recursos ao propio servizo para desenvolver as funcións que legalmente ten encomendadas, e que en todo caso debe exercer. A estes aspectos únese o feito de que a coordinación entre departamentos é escasa ou mesmo inexistente na maioría dos casos (D3) o que dificulta e pon trabas ao que debería ser o normal desenvolvemento do traballo diario, posto que os servizos municipais en xeral, e en particular a Tesourería, carecen de obxectivos definidos con claridade (D4), de xeito que todos os axentes implicados teñan conciencia e consciencia de onde se quere chegar e, polo tanto, se poidan unir os esforzos nunha mesma dirección.

Tendo en conta o peso considerado que a tesourería e a recadación teñen no conxunto da organización municipal (F2), e a formación en habilidades directivas da nova dirección (F1), a implantación deste plan de mellora é máis que unha mera expectativa ou formulación de cuestións a resolver, dado que calquera mellora neste servizo vai influír de xeito moi positivo en toda a organización municipal (F3).

Por outra banda, existen limitacións orzamentarias (D5) derivadas principalmente da situación de crise actual, limitacións nas que a boa xestión do servizo de tesourería no tocante principalmente á recadación podería redundar de xeito moi positivo nesta debilidade, é dicir, a boa xestión do servizo podería ter como consecuencia o incremento dos ingresos municipais.

Existe a posibilidade de subscribir convenios (D6) con entidades para a mellora da xestión do servizo, que na actualidade non se atopan formalizados, e tampouco están formalizadas as relacións coas entidades de crédito (D7) coas que é imprescindible traballar. Isto leva consigo

a necesidade de estudar os convenios e acordos que máis conveñan aos intereses municipais e tramitar o correspondente expediente para a súa sinatura e licitar o contrato correspondente coas entidades financeiras. Poderíase concluír que o feito de non teren acordos anteriores á nova dirección que vinculen dun xeito determinado a administración de Rianxo sería unha oportunidade. Porén, nesta análise consideráramos debilidades polos problemas que xera a súa ausencia no deseño dos procedementos que se queren poñer en funcionamento para a mellora do servizo e para orientar cara a calidade (D8) a cultura da organización.

Todos os aspectos sinalados inflúen nas decisións que debe tomar a dirección para o deseño e implantación do plan de mellora do seu servizo. Tendo en conta que carece de control sobre os expedientes (D9) que se están a tramitar, ou mesmo dos que están pendentes de tramitación, deberase buscar a maneira de efectuar un control deste tipo de xeito que se teña en todo momento información confiable de cantos expedientes están en trámite, cantos están pendentes do seu inicio, e que persoal está dedicado a esta tarefa, en que fase do procedemento se atopan, e mesmo o tempo de tramitación de cada un deles, tendo en conta que se trata de expedientes administrativos suxeitos a estritos prazos pola normativa reguladora (D11 e D12).

Nesta falta de control inflúe de xeito determinante a inexistencia de estandarización e normalización de procedementos (D10), que permitiría acurtar tamén os tempos de tramitación e minimizar os erros dun xeito moi considerable.

Debe terse en conta que a función de tesourería e recadación é unha función que se dá de xeito idéntico ou moi similar en todos os concellos, polo que existe un alto número de procedementos que se poderían estandarizar (F4) dun xeito máis ou menos rápido aproveitando as experiencias doutros concellos.

Necesariamente a nova dirección deberá propoñerse a actualización da normativa propia da corporación, das ordenanzas fiscais (D13) a fin de cumprir coa legalidade e establecer procedementos axustados para os pertinentes cobros de taxas e prezos públicos.

No tocante aos medios dos que se dispón detéctase unha importante eiva en canto á desconexión da rede municipal do servizo de recadación (D14) acrecentada seguramente pola separación física do persoal adscrito á recadación e á dirección, é dicir, á Tesourería (D15). A organización do traballo dificultase en gran medida nesta situación, onde a información e as relacións persoais flúen con dificultade cara á dirección (D17) e máis se se ten en conta que a información municipal en xeral non está tratada, nin estruturada (D19) de ningún xeito, polo que é difícil e custoso obtela e mesmo analizala.

Engádese a este panorama que os equipos informáticos non son modernos (D16) e a adaptación de toda a organización ás novas tecnoloxías é moi escasa (D19), o que supón a necesidade de recursos económicos para facer fronte a estas eivas, en equipamento e en formación, recursos cos que non se conta na actualidade.

Ben é certo que a día de hoxe a área conta cunha nova aplicación informática de contabilidade (F5) máis moderna e eficiente, se ben o persoal, e non todo, só recibiu unha primeira formación, debendo afondar aínda moito no seu funcionamento para aproveitar todas as posibilidades que ofrece a aplicación.

Por último, e no tocante ao persoal adscrito ao servizo da Tesourería e Recadación, este é insuficiente (D20) para todas as tarefas que deben desenvolverse, a súa formación é escasa e non teñen coñecementos actualizados na materia, se ben son de persoas novas (F7) e probablemente facilmente motivables que parecen ter iniciativa e desexos de aprender e mellorar, polo que se adaptarían rapidamente aos cambios (F9). Na maior parte dos casos

teñen estabilidade no seus postos de traballo (F8) polo que na posta en marcha dunha nova organización do servizo esta estabilidade non se percibiría como unha ameaza e debería manterse sen grandes cambios sendo, ao contrario, un paso adiante nunha futura valoración de postos nunha eventual RPT que delimite do xeito máis claro posible as funcións do persoal (D23) que na actualidade están difusas e xeran malestar.

Por último, hai que sinalar as condicións hixiénico-sanitarias do centro de traballo (D21), que non son as desexables, o que inflúe negativamente na saúde do persoal que presta servizos nas oficinas municipais e require de dotación orzamentaria para a súa mellora e prevención de riscos laborais.

#### 4.1.1.2.- A análise externa. As ameazas e oportunidades

No tocante á análise da contorna hai que salientar a profusión normativa (A1) dos últimos anos que supón unha necesidade de actualización de coñecementos a un ritmo constante e que por outra banda está a supoñer a necesidade de elaborar unha inxente cantidade de información para a súa remisión (A2) a distintos entes da Administración do Estado e autonómica.

Pero a nova lexislación (O4), obriga tamén ao cambio en toda a Administración, e supón un importante apoio para promover o propio proceso de cambio na Tesourería e a obriga de adaptarse ás novas tecnoloxías (por exemplo, a Lei 11/2007, de acceso electrónico dos cidadáns aos servizos públicos). Existe xa no mercado multitude de software de xestión de tesourería e recadación desenvolvido e adaptado ás necesidades destes servizos e, en moitas ocasións, xa implantado e con experiencia extrapolable noutras organizacións similares á de Rianxo (O5).

A crise económica incrementa de xeito considerable o volume de traballo ao tempo que se reduce a recadación (A4), existindo sempre unha certa cantidade de contribuíntes que non tributan de forma voluntaria, o que esixe iniciar un expediente de recadación en vía executiva, etc., ou mesmo incorren en fraude (A3). Disto deriva o incremento da litixiosidade pero tamén do atraso no pagamento de débedas aos provedores que por outra banda supón o incremento do gasto como consecuencia do aboamento de intereses de demora (A6 e A7).

Malia isto non existe na oficina unha percepción de que os destinatarios dos servizos estean descontentos, ou fagan valoracións negativas deste (O7), quizais porque tampouco se teñen arbitrado instrumentos de consulta ou reclamación que permitan testar o descontento ou a satisfacción respecto da xestión da unidade.

Doutra banda a poboación do termo municipal non é excesiva (O1) polo que as posibilidades de éxito son reais pola cantidade de información que se xera, por exemplo, a partir dos padróns de determinados tributos locais, etc.

Existe un risco a ter en conta como previsión da posible minoración da recadación municipal, como é a tendencia a reducir o tipo de gravame nos tributos locais (A5).

Finalmente hai que salientar que as relacións da nova dirección coa titular da Intervención, outro servizo económico de especial relevancia e peso na organización municipal, son moi boas e que os cambios que se pretenden efectuar son acollidos co respaldo político necesario para a boa execución do plan, iso si, sempre que non supoñan a necesidade de nova dotación orzamentaria, a cal se debería obter necesariamente para a execución dun novo plan con outras aspiracións.

Como conclusión diagnóstica integral tras a primeira análise feita mediante este DAFO XERAL dedúcese que a situación actual da Tesourería de Rianxo é de vulnerabilidade pola



ausencia de parámetros organizativos pero que a incorporación da nova tesoureira, cunha recente e intensa formación en habelencias directivas, pode brindar unha interesante oportunidade de mellora.

Esta análise DAFO, remata pois os fundamentos, como xa se sinalou na introdución deste documento, da necesidade e pertinencia neste momento dun plan estratéxico de dirección para esta tesourería municipal.

#### 4.2. A análise CAME xeral

Na procura de establecer as súas “liñas estratéxicas” procedeuse a aplicarlle á análise DAFO anterior a perspectiva CAME seguinte intentando así resumir en catro ou cinco únicas estratexias a tipoloxía de medidas que parecen deducirse como necesarias desta aplicación:

**Táboa 19. Análise CAME**

<b>ESTRATEGIA DE ATAQUE-POSICIONAMENTO</b>
<b>Exploitar as fortalezas, aproveitando as oportunidades da contorna (FO)</b>
E1.- Traballar no establecemento dunha cultura directiva, de planificación e avaliación sistematizada da Tesourería, a curto, medio e longo prazo.
<b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN</b>
<b>Corrixir debilidades aproveitando oportunidades (DO)</b>
C1.- Iniciar un proceso de introdución de calidade nos procedementos administrativos e económicos que se tramitan na Tesourería.
C2.- Optimizar as relacións da Tesourería con todas as demais áreas do concello e cos axentes externos que interveñen no seu eido de xestión.
<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA</b>
<b>Afrontar as ameazas non deixando medrar as debilidades (DA)</b>
A1.- Tecer unha estrutura organizativa eficiente, áxil, flexible centrada na implicación do recursos humanos cos fins do servizo e cos seus destinatarios.
<b>EXTRATEGIA DEFENSIVA/REACTIVA</b>
<b>Manter as fortalezas enfrontando as ameazas da contorna (FA)</b>
M1.- Xerar unha imaxe de eficiencia da Tesourería ante a veciñanza de Rianxo mellorando a información e accesibilidade dos servizos que presta.

A nova dirección do servizo aparece nun momento de gran profusión legislativa no referente as formas de prestación de servizos polas administracións públicas aos cidadáns. Estas obrigas, ademais de supor un incremento de traballo derivado da necesaria adaptación, non se pode esquecer que é unha axuda á dirección á hora de xerar cambios na forma de traballar, posto que non só se pode achacar á necesidade de mellora do servizo, senón que

tamén son unha exigencia normativa por todos coñecida e polo tanto o grao de concienciación da necesidade é moito maior.

Polo tanto, aproveitando as oportunidades do contorno analizadas (poboación non excesiva, e polo tanto asumible cos medios dispoñibles, apoio político tras o recente nomeamento da dirección, posibilidades existentes no mercado e no ámbito de aplicación de procedementos xa creados e que funcionan noutras administracións, etc...) debemos explotar as nosas fortalezas establecendo unha cultura directiva de planificación e avaliación que nos permita establecer e manter un sistema de mellora continua tendo en conta que os cambios que na nosa unidade se produzan van redundar no beneficio, ou non, segundo sexan positivos ou negativos, do resto da organización municipal á vista de que se trata dunha unidade principal da organización.

Pero a introdución do sistema de calidade non só pasa pola organización da dirección senón que todos os traballos que se realizan na unidade deben ser mellorados e simplificados o máis posible no que ao seu sistema de traballo se refire. Trátase de iniciar un proceso de introdución de calidade nos procedementos administrativos e económicos que se tramitan na Tesourería, mediante a conexión en rede de todos os usuarios, a informatización dos expedientes, a súa estandarización, etc., de xeito que se reduza a posibilidade de erros e se acurten os prazos de resolución o máis posible. Deste xeito melloraranse os resultados da unidade, e contribuirase á mellora do ambiente e incidirá de xeito positivo nas relacións da Tesourería con outras unidades, así como cos propios administrados, que verán resolto os seus expedientes con maior axilidade, e poderase dar unha mellor información.

Haberá polo tanto que traballar no sentido de optimizar as relacións da Tesourería con todas as demais áreas do concello e cos axentes externos que interveñen no seu eido de xestión, buscando fórmulas de intercambio de información e sentando bases para unha colaboración estable, correcta, e beneficiosa para os axentes implicados.

No tocante a afrontar as ameazas procurando non deixar medrar as debilidades faise singularmente necesario tecer unha estrutura organizativa eficiente, áxil, flexible e centrada na implicación dos recursos humanos con fins do servizo e cos seus destinatarios, tendo en conta que todas as medidas que contribúen a unha mellor xestión do servizo e organización do traballo apoian esta estratexia, posto que a procura de medios materiais para o desenvolvemento do traballo diario, a formación dos empregados, etc., son aspectos que inciden tanto na calidade do traballo como do servizo.

Por ultimo deberase xerar unha imaxe de eficiencia da unidade ante a veciñanza de Rianxo, mellorando a información dos servizos que presta, tanto en calidade como en cantidade. Como dixemos, a informatización da información e mesmo a normalización dos procedementos xera un importante fluxo de información, información que pode poñerse á disposición do persoal de atención ao público para resolver as dúbidas tanto de contribuíntes como de acredores e cidadáns en xeral.

As estratexias definidas coa aplicación da análise CAME deberán desenvolverse de xeito máis concreto, establecendo obxectivos concretos e accións determinadas que se levarán a cabo nun período de tempo determinado, que analizaremos nos sucesivos apartados.

### 4.3. As liñas estratéxicas que se propoñen

As cinco estratexias resultantes do CAME poderían formularse pois da seguinte maneira:

**Táboa 20. Liñas estratéxicas**

<b>Liña estratéxica 1.</b>
Traballar no establecemento dunha cultura directiva, e de planificación e avaliación sistematizada da Tesourería, a curto, medio e longo prazo.
<b>Liña estratéxica 2.</b>
Iniciar un proceso de introdución de calidade nos procedementos da Tesourería.
<b>Liña estratéxica 3.</b>
Tecer unha estrutura organizativa eficiente, áxil, flexible, centrada na implicación do recursos humanos cos fins do servizo e cos seus destinatarios.
<b>Liña estratéxica 4.</b>
Optimizar as relacións da Tesourería con todas as demais áreas do concello e cos axentes externos que interveñen no seu eido de xestión.
<b>Liña estratéxica 5.</b>
Xerar unha imaxe de eficiencia da Tesourería ante a veciñanza de Rianxo mellorando a información e accesibilidade dos servizos que presta.

No seo de cada unha delas, e tras unha análise máis exhaustiva da área sobre a que se prevé que inflúan, estableceranse diversos obxectivos estratéxicos máis concretos e as accións que os desenvolverán e os farán efectivos.

As cinco áreas específicas que se considera conveniente analizar máis detalladamente para afinar a diagnose e como destinatarias de cada unha das grandes liñas estratéxicas de actuación xa mencionadas son:

**Táboa 21. Áreas de análise**

<u>Área de análise 1.</u> A función directiva, o sistema de planificación a curto, medio e longo prazo e o método de avaliación nos servizos económicos.
<u>Área de análise 2.</u> O nivel de seguridade e os tempos dos procedementos económico-administrativos.
<u>Área de análise 3.</u> A estrutura dos Recursos Humanos, a cultura, o clima de traballo, a comunicación interna, e as instalacións e medios.
<u>Área de análise 4.</u> Os canais e niveis de comunicación externa da área.
<u>Área de análise 5.</u> A medición dos niveis de satisfacción dos destinatarios dos servizos prestados con especial atención á veciñanza.

Para o estudo destas áreas de análise aplicouse a análise DAFO a cada unha das áreas, aplicando os aspectos vinculados a cada unha destas que foran analizados no DAFO xeral desenvolvido máis arriba.

Área de análise 1. A función directiva e o sistema de planificación a curto, medio e longo prazo e o método de avaliación nos servizos económicos .

**Táboa 22. DAFO da área de análise 1**

ANALISE INTERNA			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D1	Confusión das competencias con outros servizos municipais (intervención, persoal)	F1	Nova dirección da unidade formada en habilidades directivas
D2	Asunción de responsabilidades doutros servizos	F2	Peso relativo considerado na organización municipal
D3	Escasa coordinación interdepartamental	F3	Calquera mellora inflúe positivamente en toda a Administración local.
D4	Falta de obxectivos claramente definidos	F9	Adaptación ao cambio dos RR.HH.
D5	Limitacións orzamentarias		
D6	Poucos convenios administrativos subscritos e escasa relación coas tesourerías da comarca		
D7	Non están formalizadas as relacións coas entidades financeiras (servizos de caixa)		
D8	Falta de cultura da calidade nos servizos		
D17	Falta de acceso ás bases de datos de recadación por parte da dirección		
D18	Escasa adaptación ás novas tecnoloxías.		
D19	Información non estruturada e difícil de obter para a súa análise		
D20	Espazos de traballo non axeitados sen separación cos traballadores da Área		

ANALISE EXTERNA			
AMEAZAS		OPORTUNIDADES	
A1	Cambios normativos constantes.	O2	Apoio político
A2	Obrigas legais de remisión de información que obrigan ao tratamento e elaboración de datos	O4	Esixencias legais que obrigan a toda a organización a adaptarse ás novas tecnoloxías (ex. Lei 11/2007)
A4	A crise económica incrementa o volume de traballo ao tempo que diminúe a recadación e impide, tras as medidas de axuste municipais, a contratación de novo persoal	O6	Boa relación coa funcionaria interventora tamén recién chegada ao concello
		O7	Ausencia de queixas polos destinatarios dos servizos

Área de análise 2. O nivel de seguridade e os tempos dos procedementos económico-administrativos

**Táboa 23. DAFO da área de análise 2**

ANALISE INTERNA			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D9	Falta de control dos expedientes en tramitación e pendentes de tramitación	F4	Alto número de procedementos facilmente estandarizables.
D10	Falta de normalización e estandarización de procedementos.	F5	Nova aplicación informática de contabilidade máis eficiente.
D11	Excesivo prazo na resolución dos expedientes		
D12	Incumprimento do período de pagamento a provedores		
D13	Normativa propia desactualizada		
D14	Servizo de recadación desconectado da rede municipal		
D16	Equipamento informático obsoleto		

ANALISE INTERNA			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D17	Falta de acceso ás bases de datos de recadación por parte da dirección		
D18	Escasa adaptación ás novas tecnoloxías.		
D19	Información non estruturada e difícil de obter para a súa análise		

ANALISE EXTERNA			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A1	Cambios normativos constantes.	O1	Poboación non excesiva.
A2	Obrigas legais de remisión de información que obrigan ao tratamento e elaboración de datos	O2	Apoio político
A3	Certa porcentaxe dos contribuíntes que non contribúen de forma voluntaria ou que incorren en fraude.	O3	Posibilidade de aplicar modelos e procedementos doutras administracións locais
A4	A crise económica incrementa o volume de traballo ao tempo que diminúe a recadación e impide, tras as medidas de axuste municipais, a contratación de novo persoal	O4	Esixencias legais que obrigan a toda a organización a adaptarse ás novas tecnoloxías (ex. Lei 11/2007)
A5	Risco de minoración da recadación municipal pola tendencia a baixar o tipo de gravame de determinados tributos locais	O5	Existencia no mercado de software de xestión de tesourería e recadación desenvolvido e adecuado as nosas necesidades.
A6	Incremento da litixiosidade polas demoras en pagamento a provedores		
A7	Incremento do gasto como consecuencia da obriga de pagamento de intereses de demora		

Área de análise 3. A estrutura dos Recursos Humanos, a cultura, o clima de traballo, a comunicación interna , e as instalacións e medios.

**Táboa 24. DAFO da área de análise 3**

ANALISE INTERNA			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D4	Falta de obxectivos claramente definidos	F1	Nova dirección da unidade formada en habilidades directivas
D8	Falta de cultura da calidade nos servizos	F6	Ambiente de traballo positivo
D14	Servizo de recadación desconectado da rede municipal	F7	Persoal novo e facilmente motivable con iniciativa, desexo de aprender e mellorar.
D15	Separación física entre o servizo de recadación e a xefatura do departamento	F8	Alto grao de estabilidade do persoal no posto de traballo
D16	Equipamento informático obsoleto	F9	Adaptación ao cambio
D17	Falta de acceso ás bases de datos de recadación por parte da dirección		
D18	Escasa adaptación ás novas tecnoloxías.		
D19	Información non estruturada e difícil de obter para a súa análise		
D20	Infradotación de recursos humanos		
D21	Déficits na seguridade e hixiene no centro de traballo		
D22	Escasa formación do persoal e falta de actualización dos seus coñecementos		
D23	Falta de determinación clara das funcións do persoal		

ANALISE EXTERNA			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A1	Cambios normativos constantes.	O1	Poboación non excesiva.
A2	Obrigas legais de remisión de información que obrigan ao tratamento e elaboración de datos	O2	Apoio político
A4	A crise económica incrementa o volume de traballo ao tempo que diminúe a recadación e impide, tras as medidas de axuste municipais, a contratación de novo persoal	O5	Existencia no mercado de software de xestión de tesourería e recadación desenvolvido e adecuado ás nosas necesidades.
		O7	Boa valoración/ausencia de queixas polos destinatarios dos servizos

Área de análise 4. As canles e niveis de comunicación externa da área

Táboa 25. DAFO da área de análise 4

ANALISE INTERNA			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D3	Escasa coordinación interdepartamental	F1	Nova dirección da unidade formada en habilidades directivas
D6	Poucos convenios administrativos subscritos e escasa relación coas tesourerías da comarca	F2	Peso relativo considerado na organización
D7	Non están formalizadas as relacións coas entidades financeiras (servizos de caixa)	F3	Calquera mellora inflúe positivamente en toda a organización.

ANALISE EXTERNA			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A1	Cambios normativos constantes.	O2	Apoio político
A4	A crise económica incrementa o volume de traballo ao tempo que diminúe a recadación e impide, tras as medidas de axuste municipais, a contratación de novo persoal	O6	Boa relación coa nova titular da Intervención



Área de análise 5. A medición dos niveis de satisfacción dos destinatarios dos servizos prestados con especial atención á veciñanza.

**Táboa 26. DAFO da área de análise 5**

ANALISE INTERNA			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
<b>D4</b>	Falta de obxectivos claramente definidos	<b>F8</b>	Alto grao de estabilidade do persoal no posto de traballo
<b>D12</b>	Incumprimento do período de pagamento a provedores	<b>F9</b>	Adaptación ao cambio
<b>D18</b>	Escasa adaptación ás novas tecnoloxías.		
<b>D20</b>	Infradotación de recursos humanos		
<b>D22</b>	Escasa formación do persoal e falta de actualización dos seus coñecementos		

ANALISE EXTERNA			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
<b>A3</b>	Certa porcentaxe dos contribuíntes que non contribúen de forma voluntaria ou que incorren en fraude.	<b>O1</b>	Poboación non excesiva.
<b>A4</b>	A crise económica incrementa o volume de traballo ao tempo de diminúe a recadación e impide, tras as medidas de axuste municipais, a contratación de novo persoal	<b>O7</b>	Boa valoración/ausencia de queixas polos destinatarios dos servizos
<b>A6</b>	Incremento da litixiosidade polas demoras no pagamento a provedores		
<b>A7</b>	Incremento do gasto como consecuencia da obriga de pagamento de intereses de demora		

A continuación desenvolveremos a estratexia proposta, para o que foi necesario aplicar a perspectiva CAME a cada un dos DAFOS elaborados partindo de cada unha das áreas de análise propostas.

## 4.2- O desenvolvemento da estratexia proposta

### 4.2.1.- A perspectiva CAME aplicada a cada área específica de análise:

4.2.1.1.- A aplicación da perspectiva CAME sobre a análise DAFO da área específica de análise 1: A función directiva, o sistema de planificación a curto, medio e longo prazo e o método de avaliación nos servizos económicos.

**Táboa 27. Obxectivos estratéxicos de reorientación (área 1)**

<b>Corrixir debilidades aproveitando oportunidades</b>	<b>Corrixir (DO)</b>
C1.-(D1-D2-O6)-Delimitar claramente as competencias da Tesourería sen duplicidades nin espazos baleiros respecto da intervención e outras áreas do concello	
C3.-(D4-D5- O2-O6)- Consensuar cos órganos políticos responsables, a Intervención e o resto de áreas municipais os obxectivos económicos de ingresos para 2016 e un <i>Plan de disposición de fondos</i> calendarizado que incremente a recadación e asegure a liquidez	
C4.-(D5-D20-O2-O4)- Adxudicar funcións e tarefas concretas e calendarizadas a cada un dos traballadores da área con especial atención á coordinación cos traballadores da recadación situados nun edificio diferente	
C5.-(D8-O7)-Poñer en valor a calidade no traballo cotián fundamentado na necesaria satisfacción da cidadanía e na seguridade e profesionalización dos propios traballadores da área	
C6.-(D18-O4)-Amosar ao persoal as vantaxes do uso das TIC acompañándoos no proceso de adaptación aos cambios a introducir	

**Táboa 28. Obxectivos estratéxicos de supervivencia (area 1)**

<b>Afrontar as ameazas non deixando medrar as debilidades</b>	<b>Afrontar (DA)</b>
A.1.-(D17-D19-A2) Procurar un sistema de obtención de información confiable para a área	

**Táboa 29. Obxectivos estratéxicos defensivo/reactivos (área 1)**

<b>Manter as fortalezas enfrontando as ameazas do mercado</b>	<b>Manter (FA)</b>
M1.-(F1-A1-A4) Avaliar, revisar e corrixir de xeito periódico xunto ao persoal da área todos os obxectivos estratéxicos formulados no presente plan en función da situación interna e externa do concello	

**Táboa 30. Obxectivos estratéxicos de ataque e posicionamento (área 1)**

<b>Explotar as fortalezas, aproveitando as oportunidades do mercado</b>	<b>Explotar (FO)</b>
E1.-(F1-F2-F3-O2) Acadar o compromiso político da corporación co Plan estratéxico que se está a preparar para a Tesourería de Rianxo	
E2.-(F1-F9-O2-O6) Involucrar a todos os RR.HH. na MISIÓN, VISIÓN, valores e obxectivos estratéxicos do presente Plan propiciando o traballo en equipo	

4.2.1.2.- A aplicación da perspectiva CAME sobre a análise DAFO da Área específica de análise 2: O nivel de seguridade e os tempos dos procedementos económico-administrativos

**Táboa 31. Obxectivos estratéxicos de reorientación (área 2)**

<b>Corrixir debilidades aproveitando oportunidades</b>	<b>Corrixir (DO)</b>
C1.-(D9-D10-D11-D14-D16-D17-D18-O2-O3-O4-O5) Axilizar e normalizar os procedementos de tesourería, con especial atención á recadación.	
C2.-(D19-O6) Mellorar a eficacia recadatoria.	
C3.-(D13-O2) Planificar cos órganos políticos a progresiva modificación das ordenanzas reguladoras de tributos e demais ingresos de dereito público local.	
C4.-(D9-O4) Establecer un sistema de xestión de expedientes, adaptado á Lei 11/2007.	

**Táboa 32. Obxectivos estratéxicos de supervivencia (area 2)**

<b>Afrontar as ameazas non deixando medrar as debilidades</b>	<b>Afrontar (DA)</b>
A1.-(D18-A3) Facilitar á cidadanía o cumprimento das obrigas tributarias en período voluntario.	
A2.-(D12-A4-A6-A7) Diminuír a litixiosidade derivada do incumprimento do período de pagamento.	
A3.-(D13-A1) Axilizar e asegurar a actualización dos procedementos de tesourería afectados por modificacións da normativa.	

**Táboa 33. Obxectivos estratéxicos defensivo/reactivos (área 2)**

<b>Manter as fortalezas enfrontando as ameazas do mercado</b>	<b>Manter (FA)</b>
M1.- (F5-F4-A6-A7) Sistematizar a execución dos orzamentos de gastos e xestionar a liquidez.	
M2.- (F4-A3) Fortalecer a recadación executiva e evitar as dilacións na emisión das providencias de prema	

**Táboa 34. Obxectivos estratéxicos de ataque e posicionamento (area 2)**

<b>Explotar as fortalezas, aproveitando as oportunidades do mercado</b>	<b>Explotar (FO)</b>
E1.- (F4-O3) Adaptar á organización do Concello de Rianxo procedementos de calidade aplicables á Tesourería que xa estean normalizados noutras administracións públicas.	

4.2.1.3.- Aplicación da perspectiva CAME sobre a análise DAFO da área específica de análise 3: A estrutura dos Recursos Humanos, a cultura, o clima de traballo, a comunicación interna e as instalacións e medios.

**Táboa 35. Obxectivos estratéxicos de reorientación (área 3)**

<b>Corrixir debilidades aproveitando oportunidades</b>	<b>Corrixir (DO)</b>
C1.- (D16/D17/D18-O5) Dotar ao persoal de equipamento informático actualizado e de software de xestión de tesourería e recadación que responda ás necesidades do departamento.	
C2.- (D20-O2) Elevar aos órganos de goberno unha proposta formal, conxuntamente coa intervención e aquel outros servizos que estean de acordo, para que canto antes inicien o proceso de elaboración dunha relación de postos de traballo (RPT) que delimite as funcións das áreas administrativas e reforce con novos recursos humanos as deficitarias, como é a Tesourería.	
C3.- (D21-O2) Adoptar as medidas de prevención de riscos laborais que cumpran á normativa vixente.	

**Táboa 36. Obxectivos estratéxicos de supervivencia (area 3)**

<b>Afrontar as ameazas non deixando medrar as debilidades</b>	<b>Afrontar (DA)</b>
A1.-(D19/D22-A1) Facilitar a formación e actualización constantes do persoal potenciando a cultura de calidade na prestación do servizo e a estandarización de procesos.	
A2.-(D14/D15/D19-A1) Establecer mecanismos de relación e coordinación entre a Recadación e a xefatura do departamento, dado que se atopan situadas en edificios diferentes.	

**Táboa 37. Obxectivos estratéxicos defensivo/reactivos (área 3)**

<b>Manter as fortalezas enfrontando as ameazas do mercado</b>	<b>Manter (FA)</b>
M1.- (F1/F6/F7/F8/F9 -A1/A2/A4) - Fomentar o traballo en equipo.	

**Táboa 38. Obxectivos estratéxicos de ataque e posicionamento (area 3)**

<b>Explotar as fortalezas, aproveitando as oportunidades do mercado</b>	<b>Explotar (FO)</b>
E1.-(F1-F6-F7-F8-O2)- Propoñer ao departamento de persoal do concello a adopción de medidas de flexibilidade horaria e conciliación da vida familiar e laboral	

4.2.1.4.- A aplicación da perspectiva CAME sobre a análise DAFO da área específica de análise 4: As canles e niveis de comunicación externa da área.

**Táboa 39. Obxectivos estratéxicos de reorientación (área 4)**

<b>Corrixir debilidades aproveitando oportunidades</b>	<b>Corrixir (DO)</b>
C1.-(D6-D7-O2-O6).- Procurar marcos de relación estable e seguridade xurídica nas relacións externas da Tesourería con outras AA.PP. supramunicipais con entidades bancarias e contratistas	
C2.-(D6-O2) Potenciar a relación con outras tesourerías da comarca e doutros concellos de similares características de cara a producir sinerxías que favorezan a organización e eficacia do traballo	

#### Táboa 40. Obxectivos estratéxicos de supervivencia (área 4)

<b>Afrontar as ameazas non deixando medrar as debilidades</b>	<b>Afrontar (DA)</b>
A1.-(D3-A1-A4).- Establecer canles estables de comunicación e de intercambio de información entre todos os servizos municipais e a Tesourería.	

#### Táboa 41. Obxectivos estratéxicos defensivo/reactivos (área 4)

<b>Manter as fortalezas enfrontando as ameazas do mercado</b>	<b>Manter (FA)</b>
M1.- (F1-F2-F3-A1-A4) Elaborar e distribuír de xeito áxil documentos con información precisa e concreta de todas aquelas cuestións normativas ou de funcionamento interno da Tesourería con relevancia para os demais servizos municipais e/ou para os acredores do concello.	

#### Táboa 42. Obxectivos estratéxicos de ataque-posicionamento (área 4)

<b>Explotar as fortalezas, aproveitando as oportunidades do mercado</b>	<b>Explotar (FO)</b>
E1 (F1-F2-F3-O2-O6).- Implicar ao órgano de goberno na coordinación entre servizos municipais no que respecta a asuntos da Tesourería que estes deban ter en conta.	

4.2.1.5.- A aplicación da perspectiva CAME sobre a análise DAFO da área específica de análise 5: A medición dos niveis de satisfacción dos destinatarios dos servizos prestados con especial atención á veciñanza.

#### Táboa 43. Obxectivos estratéxicos de reorientación (área 5)

<b>Corrixir debilidades aproveitando oportunidades</b>	<b>Corrixir (DO)</b>
C1.- (D4 - O1) - Fixar os obxectivos de Tesourería respecto á satisfacción dos usuarios co servizo.	
C2.- (D4 - O7) - Establecer medidas para que a cidadanía amose o seu nivel de satisfacción polo servizo de tesourería.	
C3.- (D20/D18 - O1/O7) - Facilitar a accesibilidade no servizo de recadación a toda a cidadanía.	
C4.- (D20/D22 - O1) - Incrementar o nivel de formación do persoal no eido da atención á cidadanía.	

**Táboa 44. Obxectivos estratéxicos de supervivencia (área 5)**

<b>Afrontar as ameazas non deixando medrar as debilidades</b>	<b>Afrontar (DA)</b>
A1.- (D12 - A6) – Difundir entre a cidadanía os beneficios do pagamento en período voluntario.	

**Táboa 45. Obxectivos estratéxicos defensivo/reactivos (área 5)**

<b>Manter as fortalezas enfrontando as ameazas do mercado</b>	<b>Manter (FA)</b>
M1.- (F8/F9 - A3) – Establecer medidas e procedementos para facilitar o pagamento para os contribuíntes (fraccionamento e aprazamento).	
M2. (F9 -A4) – Difundir o uso da sede electrónica na web do Concello de Rianxo.	

**Táboa 46. Obxectivos estratéxicos de ataque-posicionamento (área 5)**

<b>Explotar as fortalezas, aproveitando as oportunidades do mercado</b>	<b>Explotar (FO)</b>
E1.- (F8 -O7) - Acadar un elevado nivel de satisfacción dos destinatarios dos servizos: entidades financeiras colaboradoras, acredores e contribuíntes, ao percibir unha mellora na recadación municipal coa modernización do servizo e a informatización das tarefas.	

Os obxectivos estratéxicos propostos de xeito inmediato transformaranse en accións que os operativizan e temporalízanse nun cronograma ao longo de cada unha das dúas anualidades previstas, cun nivel concreto e medible a través do correspondente indicador do resultado agardado para un determinado prazo; e coa asignación do persoal responsable de executalas e/ou supervisalas .

Este será pois o proceso de implantación que constituirá o Plan operativo anual.

**4.2.2.- O Plan operativo anual de 2015 e 2016:**

Unha vez aplicada a perspectiva CAME sobre a análise DAFO feita sobre as cinco áreas definidas como obxecto dunha diagnose e planificación máis precisa obtéñense con máis especificidade, como se ve nas anteriores táboas, unha serie de obxectivos estratéxicos que se volven organizar, agrupar nalgúns casos e reordenar noutros para executar as liñas estratéxicas previamente establecidas no punto 3.3 a partir do primeiro CAME xeral de xeito que se avanza un paso máis seguindo sempre un fío coherente e non redundante no proceso planificador.

En sucesivas planificacións estratéxicas de máis calado que a presente, desenvolvida nun prazo moi curto de tempo, varios destes obxectivos poderían agruparse en proxectos máis complexos, desenvolvéndose máis tarde a través de obxectivos operativos mediante accións concretas.

Neste caso, polas razóns de temporalidade xa aducidas, que aproximan máis o presente traballo a un plan de actuacións que a un verdadeiro plan estratéxico, simplifícase o sistema e xerarquía de obxectivos e os obxectivos operativos e as accións unifícanse nunha única formulación que resume “como” se vai implementar determinado obxectivo estratéxico, en 2015, e logo en 2016 da maneira sinalada no cronograma.

Cada acción resulta medible a través do correspondente indicador do resultado agardado para un determinado prazo e ten asignada un/unha ou varios/as profesionais responsables de executalas e/ou supervisalas.

Esta será pois a sucesión de implantación do que constituirá o Plan operativo anual que pretende deixar as consecuencias do Plan estratéxico na realidade da Tesourería do Concello de Rianxo.

Así pois, nas cinco táboas que a continuación se expoñen trasládanse ao plano do concreto as cinco liñas estratéxicas do Plan de dirección que se repiten aquí como no punto 3.3. para maior claridade:

Liña estratéxica 1. Traballar no establecemento dunha cultura directiva, e de planificación e avaliación sistematizada da Tesourería, a curto, medio e longo prazo.

Partindo de que en base ás cinco liñas se formulan as estratexias da dirección, nesta primeira faise fincapé nos obxectivos precisamente de implantación dunha dirección ata a data do plan inexistente, por non ter existido ata agora a figura da tesoureira municipal.

As accións encamiñanse a implementar un modelo de dirección próxima, motivadora e removedora de obstáculos, que faga “dirección de persoas” acompañando aos profesionais do servizo no proceso de cambio e procurando a complicidade dos órganos de goberno co Plan estratéxico e financeiro, cos que pretende tamén servir de ponte de cara ao persoal. Nesta liña recaen os aspectos máis intanxibles da dirección e coa delicadeza que estes elementos requiren deberá manexarse o seu desenvolvemento.

Liña estratéxica 2. Iniciar un proceso de introdución de calidade nos procedementos da Tesourería que optimice a capacidade recadatoria

Os obxectivos que aquí se operativizan son quizais os máis concretos e definidos do plan xa que atinxen directamente aos procesos económico-administrativos do traballo cotián da área na que están inmersas todas as persoas que nela traballan. As resistencias ao cambio aparecerán aquí con máis intensidade seguramente, polo que o acompañamento da dirección antes sinalado será fundamental. A mellora perseguida na eficacia recadatoria, nos niveis de liquidez e atención das obrigas de pagamento, no centro das preocupacións de calquera tesourería dependerá en gran parte desta liña estratéxica.

Liña estratéxica 3. Tecer unha estrutura organizativa eficiente, áxil, flexible, centrada na implicación dos recursos humanos cos fins do servizo e cos seus destinatarios.

As accións desta liña pretenden dar cumprimento a obxectivos de organización da estrutura administrativa do persoal coidando os aspectos máis formais pero imprescindibles para a dirección de RR.HH. A formación continua e as TIC convértense aquí en piares fundamentais.

Liña estratéxica 4. Optimizar as relacións da Tesourería con todas as demais áreas do concello e cos axentes externos que interveñen no seu eido de xestión.



A política de relación co contorno centra a operativa desta liña estratéxica. As demais áreas do concello, e os axentes externos implicados no traballo da Tesourería: entidades financeiras, acredores e outras administracións públicas son os destinatarios dos obxectivos e accións que aquí se presentan.

*Liña estratéxica 5. Xerar unha imaxe de eficiencia da Tesourería ante a veciñanza de Rianxo mellorando a información e accesibilidade dos servizos que presta.*

Nesta última liña concéntranse os obxectivos ligados ao principal público diana deste Plan estratéxico de dirección: a cidadanía do municipio de Rianxo.

A satisfacción sobre os servizos ofertados pola Tesourería aos veciños e veciñas de Rianxo medirá sen dúbida de xeito principal o impacto deste Plan .

Por último sinalar, en canto á calendarización, que moitas das accións se concentran e poderán levarse a cabo no primeiro semestre de 2015 porque xa no derradeiro semestre de 2014 poderán adiantarse moitas actividades preparatorias destas.

**Táboa 47. Obxectivos e accións da liña estratéxica 1**

<b>LIÑA ESTRATÉGICA 1: Traballar no establecemento dunha cultura directiva e de planificación e avaliación sistematizada da Tesourería a curto, medio e longo prazo</b>					
<b>OBXECTIVO:</b>	<b>ACCIÓN:</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CRONOGRAMA</b>		<b>RESPON-SABLE</b>
			<b>2015</b>	<b>2016</b>	
<b>Obxectivo 1.1:</b> Acadar o compromiso político da corporación co Plan estratéxico que se está a formular para a Tesourería de Rianxo	<b>Acción 1.1.1:</b> Proposición dunhas canles estables e periódicas de comunicación e información cos órganos políticos responsables para seguimento do Plan e comunicar os cambios normativos, os resultados acadados trasladarlles as demandas para a mellora do servizo público desde a cidadanía, acredores e entidades colaboradoras e facer as propostas d rectificación de obxectivos e accións previstas *Manter unha reunión trimestral co alcalde *Manter unha reunión quincenal cos concelleiros responsables	Nº de reunións co alcalde ao ano x100/4 Nº de reunións co concelleiro ao ano x100/4	1º T=1+1 2º T=1+1 3º T=1+1 4º T=1+1	1º T=1+1 2º T=1+1 3º T=1+1 4º T=1+1	Tesoureira Órganos políticos

<b>LIÑA ESTRATÉXICA 1: Traballar no establecemento dunha cultura directiva e de planificación e avaliación sistematizada da Tesourería a curto, medio e longo prazo</b>					
OBXECTIVO:	ACCIÓN:	INDICADOR	CRONOGRAMA		RESPON-SABLE
			2015	2016	
<p>Obxectivo 1.2: Consensuar cos órganos políticos responsable, os <u>obxectivos económicos</u> de <u>ingresos</u> para 2016 que aseguren a liquidez, o <u>Plan de disposición de fondos</u> que garantan atender os pagamentos do concello puntualmente e o propio orzamento de gasto corrente e investimento para a Tesourería.</p>	<p><b>Acción 1.2.1:</b> Deseño, proposición e negociación do <i>Plan de ingresos 2016</i> cos órganos políticos previo á elaboración do orzamento 2016</p>	<p><i>Plan de ingresos 2016</i> consensuado no prazo previsto / <i>Plan de ingresos 2016</i> NON consensuado no prazo previsto</p>	2º S <sup>28</sup>	1º T	Tesoureira Órganos políticos
	<p><b>Acción 1.2.2:</b> Deseño,proposición e a aprobación do <i>Plan de disposición de fondos 2016</i> en canto se aprrobe o orzamento 2016</p>	<p><i>Plan de disposición de Fondos 2016</i> aprobado no prazo previsto / <i>Plan de ingresos 2016</i> NON consensuado no prazo previsto</p>	2º S	1º T	Tesoureira Órganos políticos
	<p><b>Acción 1.2.3:</b> Propoñer un incremento orzamentario de gasto en investimento informático e adecuación das oficinas da Tesourería</p>	<p>Incremento de investimento proposto acadado/ Incremento de investimento proposto NON acadado</p>	1º S		

<b>LIÑA ESTRATÉGICA 1: Traballar no establecemento dunha cultura directiva e de planificación e avaliación sistematizada da Tesourería a curto, medio e longo prazo</b>					
OBXECTIVO:	ACCIÓN:	INDICADOR	CRONOGRAMA		RESPONSABLE
			2015	2016	
<b>Obxectivo 1.3:</b> Delimitar claramente xunto á interventora as competencias da Tesourería, sen duplicidades nin espazos baleiros respecto da Intervención e outras áreas do concello	<b>Acción 1.3.1:</b> Formulación e negociación coa interventora no 1º trimestre de 2015 dun documento de reparto de RR.HH. e/ou de xornadas laborais, en función de competencias baixo a perspectiva da estreita coordinación entre os dous servizos	Documento de reparto de RRHH consensuado no prazo previsto/ Documento de reparto de RR.HH. NON consensuado no prazo previsto	1º T	----- ----	Tesoureira Interventora
	<b>Acción 1.3.2:</b> Proposición dunha canle estable e periódica de comunicación coa Intervención *Manter unha reunión quincenal coa interventora en 2015 *Manter unha reunión mensual coa interventora en 2016	Nº de reunión anuais previstas en 2015 coa interventora x100/16 Nº de reunión anuais previstas en 2015 coa interventora x100/10 *agás vacacións das dúas habilitadas	Xaneiro a decembro	Xaneiro a decembro	Tesoureira Interventora

<b>LIÑA ESTRATÉXICA 1: Traballar no establecemento dunha cultura directiva e de planificación e avaliación sistematizada da Tesourería a curto, medio e longo prazo</b>					
OBXECTIVO:	ACCIÓN:	INDICADOR	CRONOGRAMA		RESPON-SABLE
			2015	2016	
<b>Obxectivo 1.4:</b> Involucrar aos RR.HH. na MISIÓN, VISIÓN, valores e obxectivos estratéxicos do presente Plan propiciando o traballo en equipo desde unha dirección próxima e removedora de obstáculos	<b>Acción 1.4.1:</b> Preparación e convocatoria dunha reunión de presentación do documento do Plan estratéxico 2015-2016 a todo o equipo para buscar complicitade e implicación	Reunión de presentación do Plan convocada en xaneiro 2015/ Reunión NON convocada en prazo	Xaneiro	----- ----	Tesoureira
	<b>Acción 1.4.2:</b> Preparación e convocatoria en 2015 e 2016 de reunións bimensuais de avaliación, revisión e corrección dos obxectivos estratéxicos e operativos do Plan en función da situación interna e externa do concello en cada momento	Nº de reunións de seguimento do Plan en 2015 x100/6 Nº de reunións de seguimento convocadas en 2016 x100/6	Último luns de mes: febreiro abril xuño agosto outubro decembro	último luns de mes: febreiro abril xuño agosto outubro decembro	Tesoureira
<b>Obxectivo 1.5:</b> Procurar un sistema de obtención de información fiable para a área	<b>Acción 1.5.1:</b> Confección dun cadro de mandos de monitorización e rexistro de datos da Tesourería e mantelo actualizado de xeito mensual	Nº de actualizacións feitas no cadro de mandos x100/12	Xaneiro a decembro	Xaneiro a decembro	Tesoureira
	<b>Acción 1.5.2:</b> Deseño dunha árbore de carpetas e arquivos na intranet da área organizado segundo os obxectivos do Plan que facilite a localización por todo o equipo da información e traballo que se xera con permisos de acceso delimitados	Árbore de arquivos deseñado e organizado no prazo previsto/NON deseñado no prazo previsto	Xaneiro Febreiro	-----	Tesoureira

<b>LIÑA ESTRATÉGICA 1: Traballar no establecemento dunha cultura directiva e de planificación e avaliación sistematizada da Tesourería a curto, medio e longo prazo</b>					
OBXECTIVO:	ACCIÓN:	INDICADOR	CRONOGRAMA		RESPONSABLE
			2015	2016	
<b>Obxectivo 1.6:</b> En tanto non se aprobe unha RPT no concello adxudicar funcións e tarefas concretas e calendarizadas a cada un dos traballadores da área e poñer en valor a calidade no traballo cotiá amosando ao persoal as vantaxes do uso das TIC acompañándoos no proceso de adaptación aos novos programas	<b>Acción 1.6.1:</b> Manter unha reunión individual con cada traballador/a asignado/a ao servizo de Tesourería tralo consenso coa intervención para pactar a asignación de funcións e tarefas e responsabilidades en cada procedemento	N° de reunións individuais mantidas x100/6 N° de pactos de función obtidos co consenso dos traballadores/as x100/6	Xaneiro Febreiro	-----	Tesoureira
	<b>Acción 1.6.2:</b> Manter unha reunión individual quincenal con cada traballador/a para a supervisión da tarefa e dos procedementos asignados a cada un/ha así como para dar soporte personalizado na adaptación ao novo software e a implementación do Plan en base a necesaria satisfacción da cidadanía e na seguridade e profesionaliación do propio persoal	N° de reunións individuais mantidas con <u>cada persoa</u> con este obxectivo x 100/20 *Medirase un indicador como este para cada traballador/a: 6 indicadores	Xaneiro a decembro	Xaneiro a decembro	Tesoureira
	<b>Acción 1.6.3:</b> Propoñer e pactar, con e para todo o persoal, un sistema estandarizado de axenda individual para a calendarización de tarefas diarias que inclúa unha fórmula de cita programada para a atención dos/as usuarios/as do servizo	1 sistema estandarizado de axenda pactado e establecido	1º S	----- -----	Tesoureira

<b>LIÑA ESTRATÉXICA 1: Traballar no establecemento dunha cultura directiva e de planificación e avaliación sistematizada da Tesourería a curto, medio e longo prazo</b>					
OBXECTIVO:	ACCIÓN:	INDICADOR	CRONOGRAMA		RESPON-SABLE
			2015	2016	
<b>Obxectivo 1.7:</b> Manter o nivel de motivación do equipo e de eficiencia da planificación estratéxica	<b>Acción 1.7.1:</b> Acudir cada ano a lo menos a unha formación sobre habilidades directivas e/ ou destrezas e técnica de planificación	Nº de cursos ou xornadas de dirección feitos en 2015 e 2016 x100/2	Xaneiro a decembro	Xaneiro a decembro	Tesoureira

**Táboa 48. Obxectivos e accións da liña estratéxica 2**

<b>LIÑA ESTRATÉXICA 2: Iniciar a paulatina introdución da calidade nos procedementos da Tesourería</b>					
OBXECTIVO:	ACCIÓN:	INDICADOR	CRONOGRAMA		RESPON-SABLE
			2015	2016	
<b>Obxectivo .2.1</b> Adaptación á lei 11/2007	<b>Acción 2.1.1.:</b> Impulso entre a cidadanía da sede electrónica de recadación na WEB do concello <sup>29</sup> - Pagamentos online, <sup>30</sup> - Descarga de cartas de pagamento e domiciliación de recibos - Solicitude de bonificacións - Solicitude de exencións	Nº opcións habilitadas no 1º semestre x 100/3 Nº opcións habilitadas no 2º semestre x 100/2	No 1º S: Domiciliación de recibos Solicitude de bonificacións Solicitude de exencións	No 1º S: Pagamentos online Descarga de cartas de pagamento	Tesoureira
<b>Obxectivo 2.2.</b> Axilizar e facer máis eficaces os procedementos de Recadación	<b>Acción 2.2.1</b> Incorporar a Recadación no sistema de rede do Concello para que a Tesourería acceda a tempo real a toda a información da unidade (programas e bases de datos, etc)	SI efectuada/NON efectuada	Data máxima de implantación 1/11/2014	-----	Servizo de Informática
	<b>Acción 2.2.2.:</b> Seguimento dos expedientes en executiva que superen os 1.000 € (xestionadas pola Atriga)	100 % dos expedientes	De xaneiro a decembro	De xaneiro da decembro	Tesoureira

<b>LIÑA ESTRATÉGICA 2: Iniciar a paulatina introdución da calidade nos procedementos da Tesourería</b>					
OBXECTIVO:	ACCIÓN:	INDICADOR	CRONOGRAMA		RESPON-SABLE
			2015	2016	
<b>Obxectivo 2.3</b> Normalizar e estandarizar procedementos	<b>Acción 2.3.1</b> Aprobación de 6 modelos cada semestre para solicitudes de xestión tributaria e recadación <sup>31</sup>	Total modelos de recadación cada semestre x 100/6	12 en 2015	12 en 2016	Tesoureira
	<b>Acción 2.3.2</b> Resolver e notificar solicitudes e recursos nun prazo inferior ao legal	Beneficios fiscais: resolver o 95% das solicitudes de beneficios fiscais nun prazo dun 30% inferior ao prazo legal <sup>32</sup> . Recursos de reposición contra providencias de prema: notificar a resolución do 90% destes recursos nun prazo máximo de 44 días Recursos de reposición contra actos de xestión tributaria: notificar a resolución do 70% destes recursos nun prazo máximo de 44 días Devolución de ingresos indebidos.	De xaneiro a decembro	De xaneiro a decembro	Recadadora/ Tesoureira

<b>LIÑA ESTRATÉXICA 2: Iniciar a paulatina introdución da calidade nos procedementos da Tesourería</b>					
<b>OBXECTIVO:</b>	<b>ACCIÓN:</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CRONOGRAMA</b>		<b>RESPON-SABLE</b>
			<b>2015</b>	<b>2016</b>	
<b>Obxectivo 2.4</b> Planificar cos órganos políticos a progresiva modificación das ordenanzas reguladoras de tributos e demais ingresos de dereito público local	<b>Acción 2.4.1</b> Fixar unha reunión mensual cos órganos políticos da área para a calendarización da revisión de dúas ordenanzas fiscais e dos prezos públicos no mes inmediato posterior <sup>33</sup>	Nº de reunións celebradas/ano x 100/12	2015	2016	Tesoureira
	<b>Acción 2.4.2</b> Propoñer as novas ordenanzas fiscais e de restantes ingresos de dereito público local	Ordenanzas aprobadas definitivamente no 2014 x100/7	1º T	1º T	Tesoureira
<b>Obxectivo 2.5</b> Cumprimento do prazo legal de pagamento	<b>Acción 2.5.1</b> Confección de orzamento anual da Tesourería e de plans mensuais de Tesourería para atención do 70% das obrigas en prazo	Pagamento do 70% das facturas nun prazo inferior a 60 días <sup>34</sup>	A decembro de 2015: 50% en 90 días	A decembro de 2016: 70% en 60 días	Tesoureira



**Táboa 49. Obxectivos e accións da liña estratéxica 3**

LIÑA ESTRATÉGICA 3: Tecer unha estrutura organizativa eficiente, áxil, flexible centrada na implicación do recursos humanos cos fins do Servizo e cos seus destinatarios.					
OBXECTIVO:	ACCIÓN:	INDICADOR	CRONOGRAMA		RESPON-SABLE
			2015	2016	
<b>Obxectivo 3.1:</b> Dotar ao persoal de equipamento informático actualizado e de software de xestión de Tesourería e Recadación que responda ás necesidades do departamento	<b>Acción 3.1.1:</b> Substitución de todos (7) os equipos informáticos da oficina de Tesourería e Recadación por consideralos obsoletos.	Nº de equipos informáticos substituídos x100/7 (nº de equipos totais a substituír)	1º T	----- -----	Tesoureira/ Servizo informático
	<b>Acción 3.1.2:</b> Implantación en todos (7) os equipos da oficina dun software de xestión de Tesourería e Recadación existente no mercado e adecuado ás necesidades do departamento.	Nº de programas de software implantados x100/7 (nº total de software a substituír)	1º T	----- -----	Tesoureira/ Servizo informático
	<b>Acción 3.1.3:</b> Realización de horas formación do persoal neste software: 60 h/traballador: 2015 25 h/traballador : 2016	Nº de horas de formación realizadas no 2015/traballador x100/420 horas totais* *420 horas totais de formación (60 horas x 7 traballadores) Nº de horas de formación realizadas no 2016 x100/175 horas totais **175 horas totais de formación (25 horas x 7 trab)	2º T	1º T	Tesoureira/ Empresa subministradora do software

LIÑA ESTRATÉXICA 3: Tecer unha estrutura organizativa eficiente, áxil, flexible centrada na implicación do recursos humanos cos fins do Servizo e cos seus destinatarios.					
OBXECTIVO:	ACCIÓN:	INDICADOR	CRONOGRAMA		RESPON-SABLE
			2015	2016	
<b>Obxectivo 3.2:</b> Elevar aos órganos de goberno, conxuntamente coa Intervención e aqueloutros servizos que estean interesados, unha proposta formal, para que, canto antes, inicien o proceso de elaboración dunha Relación de Postos de Traballo que delimite as funcións das unidades administrativas e reforce con novos recursos humanos as áreas deficitarias como é a Tesourería.	<b>Acción 3.2.1:</b> Elaboración e formulación dunha enquisa e entrevista a cada un dos traballadores da Tesourería e Recadación sobre atribución de tarefas e asunción de responsabilidades do persoal	Nº de enquisas e entrevistas realizadas x100/7 (total de persoal existente en Tesourería e Intervención)	1º S	----- ----	Tesoureira
	<b>Acción 3.2.2:</b> Organización dunha reunión ao trimestre durante o 2016, coa Intervención e servizos interesados en formular unha proposta de RPT e elaboración de documento- proposta.	Nº de reunións realizadas ao ano x100/4	1º T 2º T 3º T 4º T	----- ----	Tesoureira/ Interventora/ Demais servizos interesados
	<b>Acción 3.2.3:</b> Presentación conxunta do documento á Alcaldía	SI/NON		1º T	Tesoureira/ Interventora/ Demais servizos interesados
<b>Obxectivo 3.3:</b> Adoptar as medidas de prevención de riscos laborais que cumpran á normativa vixente	<b>3.3.1:</b> Adquisición de 6 mobles-arquivadores que permitan a organización de expedientes e demais material.	Nº de mobles-arquivadores x100/6	1º S	----- ----	Tesoureira
	<b>3.3.2:</b> Instalación de dous biombos para a creación dun despacho para a Tesoureira e de catro biombos de separación para os restantes postos de traballo.	Nº de elementos de separación implantados x100/ 6 elementos totais de separación	1º S	----- ----	Tesoureira

LIÑA ESTRATÉGICA 3: Tecer unha estrutura organizativa eficiente, áxil, flexible centrada na implicación do recursos humanos cos fins do Servizo e cos seus destinatarios.					
OBXECTIVO:	ACCIÓN:	INDICADOR	CRONOGRAMA		RESPON-SABLE
			2015	2016	
<b>Obxectivo 3.4:</b> Facilitar a formación e actualización constante do persoal potenciando a cultura de calidade na prestación do servizo e a estandarización de procesos	<b>Acción 3.4.1:</b> Realización de 60 horas no 2015 e 30 horas no 2016, para a formación e especialización do persoal e actualización dos seus coñecementos aproveitando os programas de formación dispoñibles das administracións públicas galegas.	Nº de horas de formación realizadas no 2015 x100/60 horas previstas no 2015 Nº de horas de formación realizadas no 2016 x100/30 horas previstas no 2016	Xaneiro-decembro	Xaneiro -decembro	Tesoureira/ Servizo de formación da Deputación Provincial da Coruña /EGAP
<b>Obxectivo 3.5:</b> Establecer mecanismos de relación e coordinación entre a Recadación e a xefatura do departamento, dado que se atopan situadas en edificios diferentes.	<b>Acción 3.5.1:</b> Calendarización dunha reunión á semana no 2015 e con periodicidade quincenal no 2016 para planificar o traballo	Nº de reunións á semana no 2015 x100/43* *52 semanas/ano menos 9 semanas de vacacións da tesoureira e da recadadora Nº de reunións á semana no 2016 x100/22 *26 semanas/ano menos as vacación da tesoureira e da recadadora.	Xaneiro-decembro	Xaneiro-decembro	Tesoureira/ Recadadora
<b>Obxectivo 3.6:</b> Fomentar o traballo en equipo	<b>Acción 3.6.1:</b> Calendarización de 2 reunións de traballo en equipo ao mes no 2015 e no 2016.	Nº de reunións no 2015 x100/22* Nº de reunións no 2016 x100/22* *24 reunións/ano menos vacacións da tesoureira	Xaneiro-decembro	Xaneiro-decembro	Tesoureira
<b>Obxectivo 3.7</b> Propoñer ao departamento de persoal a adopción de medidas de flexibilidade e conciliación da vida familiar e laboral para o persoal da área.	<b>Acción 3.7.1:</b> Proposta de medidas de flexibilización da xornada e de disposición de ata 10 horas ao ano por imprevistos para traballadores con fillos menores de 12 anos e para traballadores responsables de persoas dependentes.	Nº de medidas acadadas x 100/2 (medidas presentadas)	-----	1º s	Tesoureira

**Táboa 50. Obxectivos e accións da liña estratéxica 4**

LIÑA ESTRATÉXICA 4: Optimizar as relacións da Tesourería con todas as demais áreas do concello e cos axentes externos que interveñen no seu eido de xestión.					
OBXECTIVO:	ACCIÓN:	INDICADOR	CRONOGRAMA:		RESPONSABLE
			2015	2016	
<b>Obxectivo 4.1</b> Procurar marcos de relación estable e seguridade xurídica nas relacións externas da Tesourería con outras Administracións Públicas supramunicipais e con entidades bancarias e contratistas, tramitar os correspondentes contratos e <u>convenios de colaboración</u> que se estimen necesarios para o desenvolvemento axeitado da Tesourería e establecer nas cláusulas dos contratos e convenios que se asinen canles de comunicación e sistemas de resposta aos problemas de aplicación que xurdan	<b>Acción 4.1.1</b> Proposición a unidade encargada da contratación a posta en marcha dun proceso de contrato de servizo financeiro coa actual entidade bancaria colaboradora para dous anos aportando uns pregos de condicións técnicas do contrato	Informe proposta e prego de condicións técnicas para un servizo financeiro remitidos a contratación no prazo previsto / Informe proposta e prego NON remitido en prazo previsto	Xaneiro	-----	Tesoureira
	<b>Acción 4.1.2</b> Estudo do texto das propostas presentadas e inmediato informe favorable ao que mais conveña aos obxectivos e mellor xestión da Tesourería.	Informe favorable a contratación dun servizo financeiro no prazo previsto / Informe favorable NON remitido en prazo previsto	Febreiro	-----	Tesoureira
	<b>Acción 4.1.3</b> Seguimento puntual do contrato asinado coa entidade financeira correspondente mediante una reunión trimestral ca entidade adxudicataria	Nº reunións de seguimento do contrato x100/4	1º T 2º T 3º T 4º T	1º T 2º T 3º T 4º T	Tesoureira

<b>LIÑA ESTRATÉGICA 4: Optimizar as relacións da Tesourería con todas as demais áreas do concello e cos axentes externos que interveñen no seu eido de xestión.</b>					
<b>OBXECTIVO:</b>	<b>ACCIÓN:</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CRONOGRAMA:</b>		<b>RESPONSABLE</b>
			<b>2015</b>	<b>2016</b>	
	<b>Acción 4.1.4</b> Proposta de formalización convenios de colaboración para a recadación local dos tributos e ingresos de dereito públicos en 2015 coas 2 entidades financeiras de praza coas que non se ten establecido aínda relación.	Nº de convenios formalizados x100/2	1º S	-----	Tesoureira
	<b>Acción 4.1.5</b> Ampliación dos convenios subscritos coa : --AEAT, --Rexistradores da Propiedade --Rexistro Mercantil --Xefatura Provincial de Tráfico e --Catastro	Nº de convenios formalizados x100/ 5	1º S	-----	Tesoureira
	<b>Acción 4.1.6</b> Crear comisións de seguimento de todos os contratos e convenios interadministrativos ou outros que se formalicen desde a Tesourería con reunións de seguimento a lo menos unha vez ao trimestre	Nº comisións creadas x100/ Nº total de convenios formalizados Nº reunións de seguimento do contrato x100/4	Xaneiro a decembro	Xaneiro a decembro	Tesoureira
<b>Obxectivo 4.2</b> Establecer unha canle de comunicación e de intercambio estable de información <u>entre os servizos municipais e a Tesourería</u> e elaborar documentos con información precisa e concreta de todas aquelas cuestións normativas ou de funcionamento interno da Tesourería con relevancia para estes.	<b>Acción 4.2.1</b> Poñer a disposición dos traballadores municipais un enderezo electrónico ao que remitir queixas e suxestións para mellorar a coordinación do seu traballo coa Tesourería de xeito que a resposta se produza como máximo en 3 días dende que se reciba a proposta ou consulta	Nº de propostas ou consultas respondidas en < de 3 días x100/nº total de propostas e consultas recibidas no ano	Xaneiro a decembro	Xaneiro a decembro	Tesoureira Técnico

<b>LIÑA ESTRATÉXICA 4: Optimizar as relacións da Tesourería con todas as demais áreas do concello e cos axentes externos que interveñen no seu eido de xestión.</b>					
<b>OBXECTIVO:</b>	<b>ACCIÓN:</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CRONOGRAMA:</b>		<b>RESPONSABLE</b>
			<b>2015</b>	<b>2016</b>	
	<b>Acción 4.2.2</b> Remitir circulares informativas internas bimensuais coas novidades lexislativas que introduzan cambios no traballo diario así como outras inmediatas cando se produzan cambios relevantes no funcionamento o normativa relativa a tesouraría que sexa preciso difundir entre os traballadores	Nº de circulares ordinarias emitidas no ano x100/6 Nº de circulares extraordinarias emitidas no ano x100/Nº de novidades producidas que esixen inmediatez entre as circulares ordinarias	Febreiro Abril Xuño Agosto Outubro Decembro	Febreiro Abril Xuño Agosto Outubro Decembro	Tesoureira Técnico
<b>Obxectivo 4.3</b> Potenciar a relación con outras Tesourerías da provincia e doutros concellos de similares características de cara a producir sinerxías que favorezan á organización e eficacia do traballo	<b>Acción 4.3.1</b> Concertación de a lo menos unha rolda anual de visitas as Tesourerías doutros Concello que teñan implantadas algunhas das melloras que se pretenden en cada ano e falar co seu persoal para beneficiarse ambas entidades da transferencia de coñecemento	Nº de roldas de visita anuais a outras tesourerías en 2015 Nº de roldas de visita anuais a outras tesourerías en 2016	Xaneiro a decembro	Xaneiro a decembro	Tesoureira
	<b>Acción 4.3.2</b> Procura da sinatura dun protocolo de colaboración estable con reunións semestrais para o intercambio ou transferencia de coñecemento coas Tesourerías doutros concellos de similares características e necesidades	Nº protocolos asinados Nº reunións de intercambio e transferencia de coñecemento x100/4	-----	Xaneiro a decembro	

**Táboa 51. Obxectivos e accións da liña estratéxica 5**

<b>LIÑA ESTRATÉGICA 5: Xerar unha imaxe de eficiencia da Tesourería ante a veciñanza de Rianxo mellorando a información e a accesibilidade dos servizos que presta.</b>					
<b>OBXECTIVO:</b>	<b>ACCIÓN:</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CRONOGRAMA:</b>		<b>RESPON-SABLE</b>
			<b>2015</b>	<b>2016</b>	
<p><b>Obxectivo 5.1:</b> Lograr un elevado nivel de satisfacción dos destinatarios dos servizos: entidades financeiras colaboradoras, acredores e contribuíntes, ao percibir una mellora na recadación municipal coa modernización do servizo e a informatización das tarefas mediante medidas para que todos eles amosen o seu nivel de satisfacción polo servizo de tesourería.</p>	<p><b>Acción 5.1.1:</b> Elaboración dunha enquisa con cinco parámetros sobre o nivel de satisfacción do usuario do servizo a cubrir por a lo menos o 50% das persoas usuarias do servizo en 2015 e o 70% en 2016</p>	<p>% de persoas interpeladas en 2015 % de persoas interpeladas en 2016</p>	xaneiro – decembro	xaneiro – decembro	Tesoureira Técnica
	<p><b>Acción 5.1.2:</b> Convocatoria de dúas reunións ao longo de 2015 e 2016 invitando a 10 <u>persoas usuarias</u> aleatoriamente para que os destinatarios dos servizos prantexen as súas necesidades sobre a atención recibida e funcionamento do servizo (grupo de discusión)</p>	<p>Nº de reunións realizadas nos anos 2015 e 2016 x 100/2</p>	2º S	2º S	Tesoureira Técnica
	<p><b>Acción 5.1.3:</b> Convocatoria de dúas reunións ao longo de 2015 e 2016 invitando a 10 <u>acredores</u> aleatoriamente para que os destinatarios dos servizos prantexen as súas necesidades sobre a atención recibida e funcionamento do servizo (grupo de discusión)</p>	<p>Nº de reunións realizadas nos anos 2015 e 2016 x 100/2</p>	2º semestre: xullo - dec. 2015	2º semestre: xullo – dec. 2016	Tesoureira Técnica
	<p><b>Acción 5.1.4:</b> Recollida semestral de queixas, suxestións e felicitacións mediante a instalación dun caixa de correo físico na recepción do servizo e outro virtual na web do concello cunha diminución dun 25% no segundo ano nas queixas respecto de 2015</p>	<p>Nº de queixas recibidas en 2015 Nº de suxestións, recibidas no ano 2015 e en 2016 % de baixada de queixas recibidas no ano 2016 sobre as de 2015 x 100/25</p>	xaneiro – decembro	xaneiro – decembro	Técnica

<b>LIÑA ESTRATÉXICA 5: Xerar unha imaxe de eficiencia da Tesourería ante a veciñanza de Rianxo mellorando a información e a accesibilidade dos servizos que presta.</b>					
<b>OBXECTIVO:</b>	<b>ACCIÓN:</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CRONOGRAMA:</b>		<b>RESPON-SABLE</b>
			<b>2015</b>	<b>2016</b>	
	<b>Acción 5.1.5:</b> Publicación ao inicio de 2016 na web e na prensa local dos resultados da recollida de queixas, suxestións, felicitacións das distintas caixas de correo e grupos de discusión e medidas a adoptar en base a elas.	Nº de notas de resultados e medidas publicadas na web Nº de notas de resultados e medidas publicadas na prensa local	-----	Febreiro	Técnica Auxiliar administrativo
<b>Obxectivo 5.2:</b> Facilitar á accesibilidade no servizo de recadación a toda a cidadanía. E difundir o uso da sede electrónica na web do Concello de Rianxo	<b>Acción 5.2.1:</b> Envío ao inicio do ano a todas as caixas de correo do concello dun folleto nunha linguaxe accesible, nas linguas da zona e inclusive en braille sobre os prazos das obrigas tributarias, o teléfono e mail de contacto e a existencia da páxina web e a posibilidade de pago a través da súa sede electrónica.	Nº de caixas de correo as que se envía o folleto no ano 2015x100/ Nº total de caixas de correo do concello Nº de caixas de correo as que se envía o folleto no ano 2016x100/ Nº total de caixas de correo do concello	Febreiro	Febreiro	Técnica Auxiliar administrativa
<b>Obxectivo 5.3:</b> Incrementar o nivel de formación do persoal no eido da atención á cidadanía.	<b>Acción 5.3.1:</b> Fixación e procura da asistencia obrigatoria dunha acción formativa de atención a cidadanía ao longo do ano por persoa que atende público	Nº de accións formativas realizadas no ano x 100/ 8 accións formativas	xaneiro – decembro	xaneiro – decembro	Tesoureira
<b>Obxectivo 5.4:</b> Difundir entre a cidadanía os beneficios do pagamento en período voluntario.	<b>Acción 5.4.1:</b> Publicación semestral na web do concello e na prensa local sobre os ingresos totais que se xeraron no semestre anterior e os beneficios para o concello e a cidadanía de facelo así	Nº de notas publicadas na web/1º semestre 2015 e 2016 x100/6 Nº de notas publicadas na prensa local/2º semestre 2015 e 2016 x100/6	1º S 2º S	1º S 2º S	Tesoureira
<b>Obxectivo 5.5:</b> Establecer medidas e procedementos para facilitar o pagamento para os contribuíntes	<b>Acción 5.5.1:</b> Dar publicidade as distintas posibilidades de fraccionamento e aprazamento do pago de tributos, taxas e presos públicos	Nº de fraccionamentos solicitados no ano Nº de aprazamentos solicitados no ano	Xaneiro a decembro	Xaneiro a decembro	Tesoureira



### 4.3.- Custos do Plan estratéxico

O concepto de custo fai referencia ao consumo de factores necesarios para a produción de bens ou servizos valorado en cartos. Atendendo aos factores que son precisos para levar a cabo a implantación do sistema de dirección por obxectivos, temos en conta como factores de custo aqueles elementos que son necesarios para que a organización estea preparada para poder desempeñar as funcións encamiñadas coa súa misión, coa súa visión e cos obxectivos previamente fixados.

Trátase, en consecuencia, este recurso, sen lugar a dúbidas, dun dos máis importantes para calquera xestor de políticas e decisións públicas. De feito, resulta impensable que unha política pública poida levarse a cabo axeitadamente sen os medios financeiros que permitan pagar os salarios do persoal, o mantemento de instalación ou o mobiliario de oficina ou equipamento informático preciso para a implantación de calquera acción dun determinado plan<sup>35</sup>.

Para o desenvolvemento dun novo Plan estratéxico derívanse, en xeral, gastos extraordinarios que hai que prever no correspondente programa de gasto orzamentario para as anualidades afectadas á hora de facer a proposta de orzamento do servizo, e, de ser o caso, como ocorre neste, no que o propio Plan pode influír directamente sobre o incremento dos ingresos municipais, tamén se haberán de contemplar os novos importes na proposta de orzamento de ingresos municipal para os devanditos exercicios económicos.

Na estimación do custo de implantación do presente Plan haberá que valorar pois para cada anualidade, 2015 e 2016, os seguintes parámetros, referidos sempre ao gasto extraordinario que supoñen as accións do Plan por enriba do gasto corrente cotián previsto nos exercicios anteriores para mantementos, subministros, traballos realizados por outras empresas, etc.

Distinguiremos así:

#### a) Custos de execución directa:

##### CUSTOS DE PERSOAL:

- Tempos do persoal de dirección na posta en marcha e implementación do Plan.
- Tempos do persoal técnico da area na posta en marcha e implementación do Plan.
- Tempos do persoal administrativo da área na posta en marcha e implementación do Plan.
- Tempos de todos eles dedicado á formación de persoal.
- Tempos de todo o persoal investido na adaptación as novas TIC.

Estes tempos terán loxicamente un maior volume e custo no primeiro ano (2015), para rendibilizarse realmente no seguinte (2016), no que as reunións e tempos de dedicación e estandarización de procesos e adquisición de habilidades en planificación estratéxica serán menores.

##### CUSTOS EN GASTO CORRENTE:

- Soporte informático contratado para novas aplicacións.
- Algún curso de formación puntual, específico e imprescindible, non contemplado nos programas anuais da Deputación Provincial da Coruña, da Escola Galega de Administración Pública ou da Xunta de Galicia.

O gasto de subministros e material funxible estímase o mesmo que estaría previsto sen a implantación do Plan de dirección, polo que non se computa como custo do mesmo.

##### CUSTOS DE INVESTIMENTO

- Instalación do novo despacho da tesoureira.

- Instalación de biombos de separación de postos.
- Adquisición de novo mobiliario.
- Adquisición de novos equipos informáticos.
- Adquisición de novas aplicacións informáticas.

b) Os **custos de execución indirecta** para o concello derivados da implicación do Plan noutras áreas ou servizos municipais serían:

**CUSTOS DE PERSOAL:**

- Tempos do persoal de contratación para a adquisición de novo investimento.
- Tempos do persoal de informática no soporte para a instalación do novo hardware e aplicacións da Tesourería.
- Tempos do persoal de RR.HH. do concello no estudo das propostas feitas desde a Tesourería para a elaboración dunha RPT e accións de formación en materia de prevención de riscos laborais.

A imputación de CUSTO DA MACROESTRUTURA (concello en xeral), considérase desprezable no caso deste Plan estratéxico por tratarse dunha área, a de Tesourería, puramente administrativa.

En todo caso, no proceso de seguimento e avaliación do plan haberá de terse en conta, de xeito fundamental, a monitorización periódica deste elemento de custos, para a corrección inmediata de desviacións, de ser o caso de que se produzan, por aplicación do principio da xestión sustentable dos recursos, dado que os recursos económicos non se poden multiplicar infinitamente, nin sequera confiándoos aos mellores xestores públicos<sup>36</sup>.

Por último, haberá que ter en conta o custo de oportunidade que se derivaría da non realización dun plan como o que se está a preparar nunha situación como a que está a vivir o Concello de Rianxo neste momento na súa Tesourería.

#### 4.4.- A avaliación

Como xa se sinalaba no punto 1.4. deste documento ao explicar a metodoloxía, quizais o elemento máis importante da planificación, e o que lle dá sentido, é o sistema de seguimento e medición de resultados das accións deseñadas para acadar os obxectivos que se propoñen. Sen iso o proceso planificador non sería máis que unha mera declaración de intencións incapaz de reorientar erros ou cambios na organización para avanzar.

Un sistema de avaliación cuantitativa e cualitativa, que faga o seguimento da execución do plan e as mediacións de resultados intermedias e finais, será xunto co imprescindible compromiso do persoal da área co contido do plan, as dúas claves para o éxito do mesmo.

Os recursos humanos que teñen participado na análise diagnóstica, máis tarde na formulación de obxectivos e, por suposto, logo na operativización destes mediante as accións propostas, deberán tamén participar no propio proceso de avaliación e estar periodicamente ao día da evolución dos traballos e dos resultados acadados.

En canto á **avaliación cuantitativa**, nas táboas de obxectivos e accións antes formuladas para cada liña estratéxica inclúense diversos tipos de indicadores: de resultado e de xestión fundamentalmente, cuns tempos definidos nos cronogramas respectivos para a avaliación final do valor acadado para cada un deles. Os indicadores de impacto resérvanse para un segundo plan, dada a limitación temporal deste primeiro.

En canto á **avaliación cualitativa**, utilizarase para cada obxectivo en cada período avaliador dos que a continuación se propoñen, o seguinte sistema de indicadores de autoavaliación:

**Táboa 52. Indicadores de autoavaliación**

Obxectivo desenvolvido ao 100% =grao de cumprimento excelente
Obxectivo desenvolvido en > 50% =grao de cumprimento bo
Obxectivo desenvolvido entre o 25 e o 50% =grao de cumprimento regular
Obxectivo desenvolvido en < 25 % =grao de cumprimento malo
Obxectivo SEN desenvolver (0 % )

Ademais, neste apartado volveranse pasar os cuestionarios adaptados utilizados previamente para a diagnose a todos os axentes implicados para analizar os cambios producidos nas respostas de cara a poder puntualizar cualitativamente os resultados cuantitativos obtidos para cada indicador.

Pero a avaliación do Plan estratéxico contempla, independentemente da temporalización de cada unha das accións, unha avaliación intermedia semestral na que se monitorizarán todos os indicadores co fin de revisar as desviacións e reorientar as medidas para corrixilas.

Este seguimento pormenorizado, acción por acción, de cada obxectivo levarase a cabo mediante o deseño dunha ficha individual para cada unha delas na que cada responsable irá rexistrando as incidencias da execución e as observacións pertinentes para a corrección semestral ou a mellora na seguinte anualidade, de ser o caso.

**Táboa 53. Ficha de avaliación de obxectivos**

OBXECTIVOS OPERATIVOS	INDICADORES	OBSERVACIÓNS
DESCRIPCIÓN DA ACTIVIDADE		
PARTICIPANTES		
PERFIL		
RR.HH. EXECUTORES		
RR. MATERIAIS		
LOCALIZACIÓN DE TEMPOS		

<b>Localización</b>	
<b>Datas</b>	
<b>Calendario</b>	
<b>Horario</b>	
<b>Orzamento</b>	

Ademais, anualmente farase a valoración do nivel de cumprimento de cada obxectivo en función da evolución dos indicadores de todas as accións deseñadas para desenvolve-lo.

En todo caso, darase conta puntual aos órganos de goberno mediante informes de avaliación periódicos de cada unha das fases analizadas .

Como resultado destas volverase consensuar con todos os actores implicados os cambios que se considere preciso introducir para a consecución final dos obxectivos ou a modificación destes nun proceso de mellora continua que está no espírito do Plan estratéxico e da dirección que o está a propoñer.

4.5.- Cronograma

LIÑA	OBXECTIVO	ACCIÓN	2015												2016											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1.1	1.1.1																								
		1.2.1																								
	1.2	1.2.2																								
		1.2.3																								
	1.3	1.3.1																								
		1.3.2																								
	1.4	1.4.1																								
		1.4.2																								
	1.5	1.5.1																								
		1.5.2																								
	1.6	1.6.1																								
		1.6.2																								
		1.6.3																								
	1.7	1.7.1																								
	2	2.1	2.1.1																							
			2.2.1																							
		2.2	2.2.2																							
2.3.1																										
2.3		2.3.2																								
		2.4.1																								
2.4	2.4.2																									
	2.5.1																									
3	3.1	3.1.1																								
		3.1.2																								
		3.1.3																								
	3.2	3.2.1																								
		3.2.2																								
		3.2.3																								
	3.3	3.3.1																								
		3.3.2																								
	3.4	3.4.1																								
	3.5	3.5.1																								
3.6	3.6.1																									
3.7	3.7.1																									
4	4.1	4.1.1																								
		4.1.2																								
		4.1.3																								
		4.1.4																								
		4.1.5																								
		4.1.6																								
	4.2	4.2.1																								
		4.2.2																								
	4.3	4.3.1																								
4.3.2																										
5	5.1	5.1.1																								
		5.1.2																								
		5.1.3																								
		5.1.4																								
		5.1.5																								
	5.2	5.2.1																								
	5.3	5.3.1																								
	5.4	5.4.1																								
5.5	5.5.1																									

## V.- CONCLUSIÓNS

A confección do Plan estratéxico contou cun elevado índice de participación por parte dos membros integrantes do grupo, así como dos axentes internos directamente afectados, especialmente os empregados públicos adscritos á área de servizos económicos.

As propostas efectuadas, coas que se pretende unha mellora integral na Tesourería de Rianxo, entendida en termos de eficiencia, eficacia, accesibilidade e transparencia, centran o foco na recadación, pois este aspecto incide directamente sobre as restantes funcións inherentes á Tesourería, e sobre outras áreas do Concello.

Partindo da situación actual e dos problemas observados (falta de homoxeneización de procesos, dificultade de acceso á información, escasa coordinación interna e con outras áreas do Concello, débil mecanización de procesos...), considerouse que a ineficiencia é o problema de maior calado.

A observación e estudo da problemática da Tesourería do Concello de Rianxo efectuouse a través dun DAFO XERAL. Ultimado este, e mediante o emprego dun CAME XERAL, definíronse as 5 liñas estratéxicas nas que se basea o Plan de mellora proposto.

Cómpre advertir que no proceso de elaboración deste traballo xurdiron non poucas limitacións, entre as que destacan especialmente a escaseza de tempo, a dispersión xeográfica do lugar de residencia dos membros do grupo, a programación dos relatorios que ás veces foi posterior á confección dalgunhas das epígrafes ou do seu contido (por exemplo, os indicadores).

Respecto da implantación do plan, o factor máis feble, considerando a elevada motivación do equipo como coadxuvante esencial, é o da dotación orzamentaria para aquelas medidas que supoñen un maior gasto respecto dos orzamentos actualmente en vigor (prorrogados do exercicio 2013) e que son as relativas á adquisición de inmovilizado, de mobiliario e demais equipamento.

Non obstante o anterior, incidindo sobre os aspectos puramente organizativos e de liderado pódense acadar avances, mesmo cuantificables economicamente, que servirán de impulso indubitado para as restantes propostas.

De calquera forma, prevese, como non podía ser doutra maneira, a avaliación da implantación do plan, dos resultados obtidos, das desviacións que se puideran producir, co fin de rediseñar ou redirixir os aspectos que se estime oportuno, co fin de acadar os obxectivos estratéxicos do departamento e da organización, en prol de mellorar o servizo e a percepción que os cidadáns teñen del.

## VI.- BIBLIOGRAFÍA

D'ANJOU GONZÁLEZ, JUAN e D'ANJOU DE ANDRÉS, GLORIA (2009): Personal de las Entidades Locales. Su régimen jurídico y gestión en el Estatuto Básico del Empleado Público, El Consultor de los Ayuntamientos y los Juzgados, Las Rozas de Madrid

ITURRIAGA URBISTONDO, J.: El personal directivo en la Ley 7/2007, do 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Especial referencia a la Administración Local, EC, núm. 21/2007

NARANJO, P. (2009): Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores. Narcea S.A. Ediciones. Madrid

PARRADO DIEZ, Salvador (2007): Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas. Instituto Nacional de administración pública. Madrid.

Plan estratégico del INAP, <http://www.inap.es/conocenos> (páxina visitada o 10 de xuño de 2014)

RAMOS RAMOS, Benito; SÁNCHEZ NARANJO, Consuelo (2013): La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española. Instituto Nacional de administración pública. Madrid.

Reforma de las Administraciones Públicas, <http://www.lamoncloa.gob.es> (páxina visitada o 10 de xuño de 2014)

SÁNCHEZ MORÓN, M. (2007): Comentarios a la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, Lex Nova, Valladolid.

SUBIRATS, Joan y otros. (2012) Análisis y gestión de políticas públicas, Ariel, Barcelona.

VALLES, Josep María (20006) Ciencia Política. Una introducción. Ariel. Barcelona.

VARIOS AUTORES: Planes de mejora del VII Curso Superior de Dirección Pública Local. (2008) Instituto Nacional de administración pública. Madrid, <http://www.inap.es>  
(páxina visitada o 10 de xuño de 2014)

## NOTAS

- 1 As persoas que elaboramos este plan como requisito para a obtención en 2014 do Diploma de directiva/o da Administración pública de Galicia, quixemos que o noso proxecto puidese aportar algunhas medidas que redundasen na mellora da xestión real dunha Administración local de Galicia. A Tesourería do Concello de Rianxo brindounos o espazo para o traballo de campo, permitindo e facilitando a análise deste departamento sobre a que prantexar a proposta de melloras. Terminado o estudo propónsenos a súa inclusión neste monográfico, para o que pedimos autorización á Corporación do Concello de Rianxo. Queremos amosar a nosa gratitude coa equipa de goberno de Rianxo por apoiar esta publicación, xesto que pon de relevo o seu compromiso co principio de transparencia que debe presidir a actuación de toda Administración pública. Desexamos tamén facer extensivo este agradecemento ao persoal adscrito á Tesourería deste Concello, polo apoio prestado na obtención dos datos e os antecedentes precisos para a elaboración do traballo.
- 2 Traballo realizado no eido do Curso para a obtención do diploma de directiva/o da Administración Local organizado pola Escola Galega de Administración Pública (EGAP). Santiago de Compostela. Marzo - Xullo 2014.
- 3 ITURRIAGA URBISTONDO, J.: El persoal directivo en la Ley 7/2007, do 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Especial referencia a la Administración Local, EC, núm. 21/2007.
- 4 Lei 28/2006, do 18 de xullo, de axencias estatais para a mellora dos servizos públicos (BOE núm. 171, do 19 de xullo de 2006).
- 5 Lei 7/2007, do 12 de abril, do estatuto básico do empregado público (BOE núm. 89, do 13 de abril de 2007).
- 6 Lei 11/2007, do 22 de xuño, de acceso electrónico dos cidadáns aos servizos públicos (BOE núm. 150, de 23 de xuño de 2007)
- 7 Lei 30/2007, do 30 de outubro, de contratos do sector público (BOE núm. 261, de 31 de outubro de 2007)
- 8 Real decreto legislativo 3/2011, do 14 de novembro, polo que se aproba o texto refundido da Lei de contratos do sector público (BOE núm. 276, do 16 de novembro de 2011).
- 9 Sánchez Morón, M. (2007) Comentarios a la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, Lex Nova, Valladolid.
- 10 Real decreto 1382/1986, do 1 de agosto (BOE núm., do 12 de agosto de 1985).
- 11 Lei 7/1985, do 2 de abril, reguladora das bases de réxime local (BOE núm. 80, do 3 de abril de 1985; rectificación BOE núm. 139, do 11 de xuño de 1985).
- 12 Lei Orgánica 5/1985, do 19 de xuño, do réxime electoral xeral (BOE núm. 147, do 20 de xuño de 1985; corrección de erros no BOE núm. 17, do 20 de xaneiro de 1986)
- 13 Lei 39/1988, do 28 de decembro, reguladora das facendas locais (BOE núm. 313, do 30 de decembro de 1988; corrección de erros no BOE núm. 193, do 14 de agosto de 1989).
- 14 Real decreto legislativo 2/2004, do 5 de marzo, polo que se aproba o texto refundido da Lei reguladora das facendas locais (BOE núm. 59, do 9 de marzo de 2004; corrección de erros no BOE núm. 63, do 13 de marzo de 2004)
- 15 Lei 11/1999, do 21 de abril, de modificación da Lei 7/1985, do 2 de abril, reguladora das bases de réxime local (BOE núm. 96, do 22 de abril de 1999; corrección de erros no BOE núm. 184, do 3 de agosto de 1999)
- 16 Lei 57/2003, do 16 de decembro, de medidas para a modernización do goberno local (BOE núm. 301, do 17 de decembro de 2003)
- 17 Lei 27/2013, do 27 de decembro, de racionalización e sustentabilidade da Administración Local (BOE núm. 312, do 30 de decembro de 2013)
- 18 Lei 5/2014, do 27 de maio, de medidas urxentes derivadas da entrada en vigor da Lei 27/2013, do 27 de decembro, de racionalización e sustentabilidade da Administración Local (DOG núm. 102, do 30 de maio de 2014).
- 19 Lei 19/2013, do 9 de decembro, de transparencia, acceso á información pública e bo goberno (BOE núm. 295, do 10 de decembro de 2013).
- 20 Areas de análise 1 e 3: A función directiva e o sistema de planificación e avaliación e a estrutura dos Recursos Humanos, a cultura, o clima de traballo, a comunicación interna, e as instalacións e medios
- 21 Area de análise 4: Os canais e niveis de comunicación externa da area
- 22 Area de análise 5: A medición dos niveis de satisfacción dos destinatarios dos servizos prestados con especial atención á veciñanza.

A mostra efectuouse sobre 34 usuarios do servizo, dadas as características deste cuestionario achéganse aquí os resultados acadados:

PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	NS/NC
1				2	2	31	
2	1			1	1	31	
3					1	33	
4	0	1	2	4	5	21	1

- 23 Se trata de laboral indefinido no fijo
- 24 Unha destas prazas se corresponde co posto de técnico de administración xeral que se atopa vacante e sen ocupar
- 25 Fonte. Contabilidade municipal (programa Ágora)
- 26 El período de estudio se reduce a 4 años porque durante el ejercicio 2009 el nivel de desagregación de la contabilidad de ingresos, según se deduce de la Cuenta General, fue inferior.
- 27 T= Trimestre
- 28 S= Semestre
- 29 A canle telemática, establecida como Sede Electrónica, está definido no artigo 10 da Lei 11/2007 como canal obrigatorio.
- 30 Nesta norma non figura explicitamente ningún artigo que regule o pago electrónico, pero si se recoñece no artigo 6.1 como un dereito do cidadán nas relacións coas administracións públicas, e polo tanto considerase una opción que debe ofrecer o Concello de Rianxo.
- 31 Sen ánimo de exhaustividade, os modelos a normalizar serían, por exemplo: comunicación de contas de domiciliación, solicitudes de aprazamento/fraccionamento, solicitude compensación débedas en voluntaria, solicitude de beneficios fiscais do IBI, IAE e IVTM, declaracións para liquidación da plusvalía, solicitude de prórroga do prazo de pagamento da plusvalía, solicitude de devolución de ingresos, solicitude de devolución de avais/ fianzas en metálico, recursos contra actos de xestión tributaria e recursos contra providencia de prema, etc.
- 32 O prazo que establece o artigo 136.4 do Regulamento Xeral das actuacións e dos procedementos de xestión e inspección tributaria de 6 meses
- 33 No Concello de Rianxo existen 26 ordenanzas fiscais e de restantes ingresos de dereito público local, polo que en 14 meses se poderá finalizar coa actualización e revisión das ordenanzas (engádese 1 mes mais polo mes de vacacións, no que non se poderá avanzar neste proceso)
- 34 A Lei 2/2012 de Estabilidade Presupostaria e Sostenibilidade Financeira dispón que:  
*“Las Administraciones Públicas deberán publicar su periodo medio de pago a proveedores y disponer de un plan de tesorería que incluirá, al menos, información relativa a la previsión de pago a proveedores de forma que se garantice el cumplimiento del plazo máximo que fija la normativa sobre morosidad. Las Administraciones Públicas velarán por la adecuación de su ritmo de asunción de compromisos de gasto a la ejecución del plan de tesorería.*  
Quando el período medio de pago de una Administración Pública, de acuerdo con los datos publicados, supere el plazo máximo previsto en la normativa sobre morosidad, la Administración deberá incluir, en la actualización de su plan de tesorería inmediatamente posterior a la mencionada publicación, como parte de dicho plan lo siguiente:
  - a) El importe de los recursos que va a dedicar mensualmente al pago a proveedores para poder reducir su periodo medio de pago hasta el plazo máximo que fija la normativa sobre morosidad.
  - b) El compromiso de adoptar las medidas cuantificadas de reducción de gastos, incremento de ingresos u otras medidas de gestión de cobros y pagos, que le permita generar la tesorería necesaria para la reducción de su periodo medio de pago a proveedores hasta el plazo máximo que fija la normativa sobre morosidad.”
- 35 SUBIRATS, Joan y otros. (2012) Análisis y gestión de políticas públicas, Ariel, Barcelona.
- 36 SUBIRATS, Joan y otros. (2012) Análisis y gestión de políticas públicas, Ariel, Barcelona.