

# administración & cidadanía.

## Sumario\_

**\_01** ALBERTO VAQUERO GARCÍA (Universidade de Vigo, España), «A necesidade de elaborar plans estratéxicos nas administracións públicas» **\_02** María Carou López, Cristina Enjamio Cabado, Ana María Gutiérrez Molina, Manuel López Luaces, Marco Quintas Rodríguez e María Carmen Val Salnés, «Análise, diagnose e plan de mellora da unidade de promoción da doazón de sangue Centro de Transfusión de Galicia» **\_03** MERCEDES DOMONTE PEREIRO, ÁNGELES FEJOO-MONTENEGRO FERNÁNDEZ, EMIMA REGO VALCARCE, JOSÉ ANTONIO VÁZQUEZ CARRETE E MANUEL ÁLVAREZ CORTIÑAS, «Plan estratéxico de mellora da rede de unidades de exploración do Programa galego de detección precoz do cancro de mama» **\_04** MARÍA JESÚS BUDIÑO RODRÍGUEZ, ÁNGELES LESTÓN MAYO, JESÚS SANJURJO PAZ, PAZ ANDRADE SUÁREZ, FERNANDO VEIGA AGUIAR, «Plan estratéxico para a área de formación para o emprego da Comunidade Autónoma de Galicia» **\_05** MARÍA DEL MAR LAUROBA SÁNCHEZ, COVADONGA LÓPEZ DE PRADO NISTAL, MARÍA JESÚS LÓPEZ LÓPEZ, NURIA SERRANO TÉLLEZ, ALBERTO VÁZQUEZ SANMARTÍN, «O sistema galego de museos e as súas redes museísticas» **\_06** IRIA BUJÁN VÁZQUEZ, M<sup>o</sup> JOSÉ CAGIAO VILA, PALOMA CAINZOS ORDUNA, MARÍA DEL MAR LAMOSO VARELA, JUAN ESTEBAN MÉNDEZ LEIVA, «Plan estratéxico da Tesourería municipal do Concello de Rianxo» **\_07** MARÍA BALEATO GONZÁLEZ, MARÍA CHAO CABALLEIRA, PABLO MARTÍN FERNÁNDEZ CASTRO, JUAN MARQUINA FUENTES, «Plan estratéxico para un Concello mediano-tipo en Galicia» **\_08** LORENA ALONSO SUÁREZ (Universidade de Santiago de Compostela, España), «La planificación estratéxica como método de gestión pública: experiencias en la administración española»

A&C, vol. 9, núm.2 (xullo-decembro 2014)

A&C é a denominación de *Administración & Cidadanía*, revista propiedade da XUNTA DE GALICIA e editada a través da ESCOLA GALEGA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (EGAP) (Rúa de Madrid 2-4, As Fontiñas, 15707 Santiago de Compostela, Galicia, España; teléfono: 981546041; fax: 981546336).

A revista ten os seguintes obxectivos: a) a difusión do coñecemento científico no ámbito das ciencias sociais, particularmente nas disciplinas da Ciencia Política e da Administración, a Economía e a Socioloxía, mediante a publicación de artigos, notas de investigación e recensións de libros relacionados coas administracións e as políticas públicas; b) a reflexión e o debate sobre problemas políticos, sociais e económicos, tanto desde un punto de vista teórico como desde o das súas implicacións prácticas. A&C publicarase por medios electrónicos semestralmente, en xuño e en decembro. Porén, poderanse publicar anualmente un

ou varios números monográficos extraordinarios.

Na revista publicaranse traballos na súa lingua orixinal, que pode ser galego, castelán, inglés, francés, portugués ou italiano.

O título, o resumo e as palabras clave dos traballos presentaranse, por esta orde, en galego, en castelán ou na lingua orixinal do texto e en inglés.

A&C é unha publicación científica dirixida tanto aos empregados públicos como aos profesionais do sector privado que desenvolvan as súas actividades no eido das ciencias sociais.

A revista pertence ao Grupo B da Clasificación Integrada de Revistas Científicas (CIRC). Está incluída en bases de datos como ISOC-Ciencias Sociais e Humanidades do CSIC, REBIUN (Rede de Bibliotecas Universitarias) e Dialnet. Ademais, neste momento cumpre 30 dos 33 criterios Latindex empregados para a avaliación das publicacións periódicas.

## O consello de redacción

### .\_PRESIDENTA:

SONIA RODRÍGUEZ-CAMPOS GONZÁLEZ  
(directora da Escola Galega de Administración Pública; Galicia, España).

### .\_DIRECTOR:

XOSÉ LUÍS BARREIRO RIVAS  
(Universidade de Santiago de Compostela; Galicia, España).

### .\_Secretaría de redacción:

CRISTINA ARES CASTRO-CONDE  
(Universidade de Santiago de Compostela; Galicia, España).

### .\_VOGAIS:

XOSÉ CARLOS ARIAS  
(Universidade de Vigo; Galicia, España),  
LUIS CARAMÉS VIÉTEZ  
(Universidade de Santiago de Compostela; Galicia, España),  
RICARDO GARCÍA MIRA  
(Universidade da Coruña; Galicia, España),  
VICENTE GONZÁLEZ RADÍO  
(Universidade da Coruña; Galicia, España),

ROMAIN PASQUIER  
(Centre de Recherches sur l'Action Politique en Europe; Rennes, Francia),  
SUSANA RUIZ SEISDEDOS  
(Universidad de Jaén; España),  
MAGDALENA ŚNIADECKA-KOTARSKA  
(Uniwersytet Warszawski e Uniwersytet Łódzki; Polonia)  
CELIA SZUSTERMAN  
(University of Westminster; Londres, Reino Unido).

### .\_O COMITÉ CIENTÍFICO

ADINA DUMITRU  
(Universitatea de Vest din Timișoara; Romanía),  
JUAN RAMÓN FERNÁNDEZ TORRES  
(Universidad Complutense de Madrid; España),  
SERAFÍN MERCADO DOMÉNECH  
(Universidad Nacional Autónoma de México; México),

NORA RÄTHZEL  
(Umeå universitet; Suecia),  
NIEVES SANIGER MARTÍNEZ  
(Universidad de Granada; España)  
DAVID STEA  
(Texas State University; Texas, EUA).

Correo electrónico de A&C: [ac.egap@xunta.es](mailto:ac.egap@xunta.es).  
Sítio na internet da revista: <http://egap.xunta.es>.

**Responsable da tradución:** Diana Quintela Rodríguez

**Responsable do deseño e maquetación:** Brinco Soluciones Integrales, S.L.

**Responsable da impresión:** Brinco Soluciones Integrales, S.L.

ISSN-e: 1887-0279 | ISSN: 1887-0287  
Depósito Legal: PO 510-2006

A&C non se fai responsable das opinións expresadas polos autores. Calquera reclamación sobre tales opinións deberase presentar ante eles.





VOL.9\_nº2\_2014\_Revista da Escola Galega de Administración Pública.

# administración & ciudadanía.

– VERSIÓN GALEGO –



MONOGRÁFICO:

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉXICA NA ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA E NAS ADMINISTRACIÓNS LOCAIS DE GALICIA



### Sumario / Summary

#### **\_INTRODUCCIÓN / INTRODUCTION** **7-22**

\_Alberto Vaquero García (Universidade de Vigo, España), «A necesidade de elaborar plans estratéxicos nas Administracións públicas» / *The Need to Develop Strategic Plans in Public Administration* [9-22]

#### **\_ARTIGOS / ARTICLES** **[23-216]**

\_María Carou López, Cristina Enjamio Cabado, Ana María Gutiérrez Molina, Manuel López Luaces, Marco Quintas Rodríguez e María Carmen Val Salnés, «Análise, diagnose e plan de mellora da unidade de promoción da doazón de sangue Centro de Transfusión de Galicia» / *Analysis, Diagnosis and Improvement Plan of the Unit for Promotion of Blood Donation* [25-44]

\_Mercedes Domonte Pereiro, Ángeles Feijoo-Montenegro Fernández, Emma Rego Valcarce, José Antonio Vázquez Carrete e Manuel Álvarez Cortiñas, «Plan estratéxico de mellora da rede de unidades de exploración do programa galego de detección precoz do cancro de mama» / *Strategic Plan for the Improvement of the Network of Units of Exploration of the Galician Program of Early Detection of Breast Cancer* [45-60]

\_María Jesús Budiño Rodríguez, Ángeles Lestón Mayo, Jesús Sanjurjo Paz, Paz Andrade Suárez, Fernando Veiga Aguiar, «Plan estratéxico para a área de formación para o emprego da Comunidade Autónoma de Galicia» / *Strategic plan for the area of training for working of the Galician Autonomous Community* [61-93]

\_María del mar Lauroba Sánchez, Covadonga López de Prado Nistal, María Jesús López López, Nuria Serrano Téllez, Alberto Vázquez Sanmartín, «O sistema galego de museos e as súas redes museísticas» / *The Galician museum system and its museum networks* [95-119]

\_Iria Buján Vázquez, M<sup>o</sup> José Cagiao Vila, Paloma Cainzos Orduna, María del Mar Lamoso Varela, Juan Esteban Méndez Leiva, «Plan estratéxico da Tesourería municipal do Concello de Rianxo» / *Strategic Plan of the Treasury of the Council of Rianxo* [121-192]

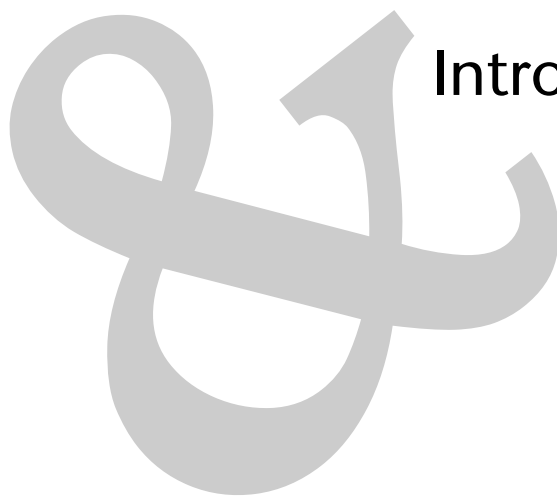
\_María Baleato González, María Chao Caballeira, Pablo Martín Fernández Castro, Juan Marquina Fuentes, «Plan estratéxico para un Concello mediano-tipo en Galicia» / *Strategic plan for a medium-seized Council in Galicia* [193-216]

**\_RECENSIÓN / REVIEW [217-220]**

\_Lorena Alonso Suárez (Universidade de Santiago de Compostela, España), «La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española» (Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, 2013) de Benito Ramos Ramos y Consuelo Sánchez Naranjo [217-220]

**\_NORMAS DE PUBLICACIÓN [221-222]**





# Introducción



ALBERTO VAQUERO GARCÍA (vaquero@uvigo.es)\_profesor titular do departamento de Economía Aplicada da Universidade de Vigo (Grupo de investigación GEN), España.

# A necesidade de elaborar plans estratéxicos nas Administracións públicas

*The Need to Develop Strategic Plans  
in Public Administration*

**&Resumo:** O obxectivo deste traballo é indicar a importancia que ten para as administracións públicas a elaboración de plans estratéxicos. Aínda que esta técnica de desenvolvemento das organizacións foi aplicada inicialmente a entidades privadas, nos últimos anos compróbase un forte interese por aplicar a xestión estratéxica no sector público, xa que pode permitir un mellor funcionamento e unha maior adecuación dos servizos prestados aos cidadáns.

**&Palabras clave:** plans estratéxicos, Administración pública, xestión pública.

**&Abstract:** The aim of this article is to indicate the relevance for the public administrations the development of strategic plans. Although this technique initially applied to private companies, in recent years interest appears in applying strategic management in the public sector, to improve performance and a better adaptation of the services provided to citizens.

**&Key words:** strategic plans, public administration, governance



## I. INTRODUCCIÓN

As administracións públicas (en diante, AA.PP.) están inmersas nun escenario económico, social e político con importantes cambios, que poden condicionar o seu funcionamento presente e futuro.

Hoxe é día é habitual a aplicación de técnicas e enfoques empresariais, coa oportuna adecuación, á xestión das organizacións públicas. Aínda que resulta máis sinxela a súa aplicabilidade ao sector público empresarial, xa que ten unha filosofía de funcionamento, parecida ao sector privado, nas AA.PP. tamén é necesaria a incorporación de técnicas para a mellora das organizacións, como pode ser a planificación estratéxica.

A planificación estratéxica é unha ferramenta que permite empregar as fortalezas da organización que se avalía para aproveitar as oportunidades, mitigar as debilidades e prever as ameazas a través dunha serie de liñas de acción. Ademais, a planificación estratéxica permite definir o que é necesario realizar e como se pode levar a cabo este proceso, en función das capacidades da organización que se avalía.

No campo das AA.PP. a planificación estratéxica constitúe uns dos eixos máis importantes de reforma e modernización do sector público (Vaquero, 2014). Ao igual que sucede no sector privado, non se poden xestionar adecuadamente as organizacións públicas se non é viable medir os e os (Albi et al., 1997). As cuestións ou elementos que non son cuantificables, son dificilmente xestionables.

O artigo que se presenta a continuación ten como obxectivo xustificar a necesidade de aplicar as ferramentas de xestión estratéxica no funcionamento das AA.PP. O esquema que se segue é o seguinte. Tras esta introdución, no segundo apartado establécese a necesidade de planificar nas AA.PP., para iso analízase o papel das AA.PP. e os procesos de cambio, a planificación estratéxica nas AA.PP., e os beneficios e as dificultades da planificación estratéxica. No terceiro apartado establécese as diferentes fases da planificación estratéxica, e como se poden aplicar ás institucións públicas. No cuarto apartado afóndase na análise DAFO, como técnica para medir as debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades das AA.PP. O quinto apartado, permite, a partir do DAFO, establecer a conveniencia da análise CAME, co obxecto de establecer actuacións de mellora no funcionamento das AA.PP. Finalmente, preséntanse unha serie de conclusións.

## II. A NECESIDADE DE PLANIFICAR NA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### II.1. O papel da Administración pública e os procesos de cambio

As cuestións demográficas, sociais, laborais, culturais, tecnolóxicas, económicas, políticas e legislativas condicionan notablemente os procesos de cambio nas organizacións, máxime, se se producen con celeridade, tal e como sucede na actualidade. A todo o anterior hai que engadir que, nos últimos anos, o crecente proceso de globalización económico e social, vén obrigando a todas as institucións, públicas e privadas, a enfrontarse a novos desafíos e retos.

As AA.PP. desenvolven un papel fundamental na sociedade e todos estes cambios aféctanlles en gran medida. As AA.PP. deben ser quen de responder, entre outras, as seguintes cuestións para mellorar o seu funcionamento organizativo: ¿que podo facer neste novo escenario?, ¿que consecuencias teñen sobre a miña estrutura organizativa os cambios?, ¿como debo organizar os meus recursos e capacidades? e ¿como debo xestionar estes cambios para mellorar a miña capacidade de prestación de bens e servizos aos cidadáns?.

Por iso cómpre ter en conta o importante papel das AA.PP. neste novo marco económico, social e cultural, sen esquecer que elas desenvolven a súa actividade, para unha sociedade na que se ten que exercer un liderado na prestación de servizos e garantir os dereitos dos cidadáns.

Precisamente, nos últimos anos estase a traballar nunha nova xestión pública. Así, é unha práctica estendida á utilización de técnicas empresariais, coa oportuna adaptación, nos procesos de xestión pública que tratan de evitar ou reducir as ineficiencias que pode xerar a excesiva burocratización das AA.PP. (García, 2007)..

## II.2. A planificación estratéxica e as administracións públicas

Se se quere que as AA.PP. melloren débense incentivar determinadas accións e evitar outras, polo que resulta necesario realizar un proceso de planificación. As AA.PP. teñen capacidade para elixir os seus obxectivos, pero precísase da vontade decidida dos xestores e responsables públicos para acadalos. Isto é, en definitiva, o que se persigue coa elaboración e posta en marcha dun plan estratéxico (Mintzberg e Quinn, 1993)

Non existe unha única definición do que debe ser a planificación estratéxica. Unha primeira aproximación é definila como un esforzo organizativo, que busca establecer o comportamento dunha organización e a asignación de responsabilidades para a súa execución (Hax e Majluf, 1996).

Outra aproximación é considerar a planificación estratéxica como un proceso de avaliación sistemática das actividades dunha institución, que permita definir os obxectivos a medio e longo prazo da organización, as metas e o desenvolvemento de estratexias para acadalos. A planificación estratéxica, dunha forma máis sinxela, pode ser calquera tipo de análise organizativa que garanta a consecución duns obxectivos determinados.

A planificación estratéxica é un proceso de dirección que se establece para que sexa compatible o funcionamento da institución coa contorna na que se desenvolve. Coa planificación estratéxica non se trata de deseñar o futuro da organización a través de plans ríxidos, estáticos ou pechados, nin se trata dunha tentativa para mudar o equipo de goberno, nin tampouco é unha simple suma de plans funcionais. Polo contrario, a planificación estratéxica trata de prever e establecer as accións que poden levar á organización cara a un futuro desexable. Trátase, polo tanto de planificar actuacións para que se cumpran os obxectivos nun determinado marco temporal.

A planificación estratéxica é a responsable de marcar os obxectivos que busca unha organización para cumprir co establecido na misión e visión organizativa. Esta tarefa ten que ser desenvolvida polo equipo de dirección, que é o responsable de establecer os obxectivos a medio e longo prazo. Ademais, a planificación estratéxica non só ten que marcar metas, plans e políticas de carácter estratéxico, senón tamén garantir os recursos para conseguilos e realizar un seguimento da cada etapa. Ademais, débese contar coa participación de persoas, consultores e institucións de fóra da organización que se pretende avaliar. Esta participación é clave no proceso, xa que estes colectivos posiblemente terán unha visión máis crítica e menos autocompracente da institución que o persoal que traballa nela.

A planificación estratéxica resulta necesaria polos cada vez máis rápidos cambios demográficos, debido á apertura das AA.PP. á sociedade, polos cambios socioeconómicos, que poden cuestionar o funcionamento destas institucións e polo forte impacto das tecnoloxías da información e comunicación (en diante, TIC) en todo o funcionamento das organizacións públicas. Unido a todo o anterior, os importantes cambios nos procedementos orzamentarios

(orçamento por programas, por obxectivos, base 0, etc.) tamén precisan dun proceso de planificación estratéxica nas AA.PP.

A planificación estratéxica tivo un gran desenvolvemento no ámbito da xestión empresarial, debido ao éxito daquelas empresas que utilizaron esta técnica organizativa. Co paso do tempo, a filosofía do proceso estratéxico incorporouse, progresivamente, ás organizacións de diferente índole, a territorios ou cidades, e tamén, ao sector público, tanto empresas públicas como AA.PP<sup>1</sup>.

A primeira experiencia de aplicación da planificación estratéxica a unha Administración pública foi en EE.UU. na década dos cincuenta. Porén, é a finais dos anos setenta e principios dos oitenta cando se xeneraliza e comeza a aplicarse de forma habitual nas AA.PP. (OCDE, 1997).

En España houbo que esperar ata mediados da década dos noventa para coñecer as primeiras experiencias desta técnica nas AA.PP. (Álamo e García, 2007), pero na actualidade é algo habitual que as organizacións públicas contén co seu plan estratéxico, en moitas ocasións potenciado polos organismos que orientan o funcionamento das AA.PP., como é o caso do Instituto Nacional de Administracións Públicas (INAP, 2011).

Este interese por parte das AA.PP. na planificación estratéxica derivase da necesidade de ver como responden as entidades públicas ás novas situacións, aplicando técnicas que tan bos resultados deron a nivel privado<sup>2</sup> (Goold, 1997). Así, a nova xestión pública supón cambiar o concepto de administrar, seguindo unha serie de instrucións ou protocolos, para pasar a xestionar, acadando resultados. Para lograr este obxectivo é necesario a utilización de técnicas de control que permitan comprobar o grao de consecución dos obxectivos públicos (Hughes, 1994). Desta forma, a utilización de técnicas privadas na xestión pública permite o desenvolvemento da dirección estratéxica como técnica directiva (García, 2007).

### II.3. Beneficios e dificultades da planificación estratéxica

A planificación estratéxica, como ferramenta para o desenvolvemento axeitado das institucións, públicas ou privadas, presenta unha serie de beneficios, que recomentan a súa aplicación, pero ao mesmo tempo, tamén ten un conxunto de dificultades que deben terse en conta á hora de aplicar a planificación estratéxica ás AA.PP.

#### *Beneficios*

Entre os beneficios da planificación estratéxica para as AA.PP. destaca a necesidade de establecer unha definición clara dos obxectivos e dos seus campos prioritarios de actuación. En segundo lugar, a planificación estratéxica precisa que as AA.PP. establezan accións específicas que se desenvolvan para acabar os devanditos obxectivos.

En terceiro lugar, coa planificación estratéxica conséguese mellorar na toma de decisións públicas e na asignación eficiente dos recursos, o que posibilita evitar a miopía das actuacións a curto prazo, evitando actuacións de “parcheo”. Grazas a este comportamento, as AA.PP. poden lograr anticiparse aos cambios da contorna.

En cuarto lugar, grazas a este instrumento poténciase a comunicación entre as distintas unidades e colectivos que forman as AA.PP. e, ao mesmo tempo, estimulando a participación dos axentes involucrados. En quinto lugar, a planificación estratéxica dinamiza os sistemas de xestión, desenvolvendo unidades organizativas proactivas, preparando ás AA.PP. ante os retos futuros.

### *Dificultades*

En primeiro lugar, para que a planificación estratéxica funcione nas AA.PP. é necesaria a vontade política de iniciar o proceso e conducilo. Así, os equipos directivos das AA.PP., entre outros, teñen que asumir como propio o proxecto liderando e involucrando ao resto de membros da organización. Se isto non é posible, a planificación estratéxica non resultará viable.

En segundo lugar, os equipos directivos responsables da planificación estratéxica das AA.PP. deben dispoñer dos recursos (materiais e humanos) suficientes e dunha estrutura adecuada que organice, conduza e controle o proceso. Xunto co anterior, os responsables da xestión das AA.PP. deberán liderar o proceso de planificación estratéxica.

En terceiro lugar, hai que definir con claridade os usuarios dos produtos e servizos ofertados polas AA.PP., xa que, a diferenza das entidades privadas, nas AA.PP. é máis complicado determinar os usuarios (reais e potenciais).

En cuarto lugar, hai dificultades para definir e acordar os principais retos e obxectivos das AA.PP. Como o obxectivo das AA.PP. é acadar o máximo nivel de benestar colectivo, isto resulta moito máis complicado de definir e lograr que a maximización do beneficio empresarial.

En quinto lugar, a planificación estratéxica debe ser un proceso conxunto e acordado por todos os integrantes das AA.PP., e non pode ser unicamente un esforzo illado do equipo de goberno ou dun determinado grupo de persoas. Non conseguir isto supón un moi importante en todo o proceso estratéxico.

Finalmente, hai que considerar a resistencia aos cambios dos colectivos que conforman as AA.PP. e o perigo de utilizar a planificación estratéxica como un mero instrumento de difusión cara ao exterior (para facerse publicidade), pero non de corrección de actuacións que non funcionan.

### **III. FASES DO SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉXICA**

O principal resultado da planificación estratéxica é o plan estratéxico, que é un documento que permite o desenvolvemento de actuacións de forma coordinada, a partir dun estudo exhaustivo da situación da organización, para lograr uns obxectivos previamente definidos. Ademais, o plan estratéxico permite detectar posibles duplicidades nas actuacións, establecer un calendario de actividades e medir o grao de execucións das tarefas e os resultados.

A planificación estratéxica presenta varias fases que, adaptadas á estrutura das AA.PP. serían as seguintes:

- Primeira fase: o equipo de goberno da Administración pública, que promoverá a planificación estratéxica, deberá analizar a contorna na que opera a institución para detectar as necesidades da sociedade. Esta fase coñécese como a diagnose da planificación estratéxica.
- Segunda fase: o equipo de goberno da Administración pública ten que implicarse no traballo de elaboración dun plan estratéxico e, especialmente, ter vontade de gobernar co plan estratéxico unha vez aprobado.
- Terceira fase: dentro da análise estratéxica débese realizar un estudo dos elementos externos, para establecer as ameazas e oportunidades da contorna da Administración Pública e unha análise interna, onde se establezan as fortalezas e debilidades (análise DAFO).



- Cuarta fase: dentro da análise estratéxica o equipo de goberno da Administración pública debe conseguir a máxima participación das persoas da institución, para que os integrantes comprobren a importancia da xestión estratéxica para a organización e a sintan como algo do que forman parte.
- Quinta fase: trátase de realizar unha formulación da estratexia da Administración pública, para establecer a misión e a visión da institución, os eixos e obxectivos estratéxicos e as liñas de acción, os responsables de cada liña, o horizonte temporal de aplicación e os indicadores que permitan avaliar os resultados conseguidos.
- Sexta fase: consiste na aplicación e desenvolvemento do plan estratéxico por parte do equipo de goberno da Administración pública.
- Sétima fase: nesta última fase, trátase de realizar o seguimento do plan estratéxico por medio dunha avaliación dos resultados dos indicadores (cualitativos e cuantitativos), o grao de execución do plan e a revisión das estratexias. Esta fase coñécese como control estratéxico.

A primeira gran tarefa dentro da planificación estratéxica dunha Administración pública é definir a súa misión. A misión debe expresar a razón de ser da institución, a súa actividade fundamental e o motivo da súa existencia. Ademais, coa misión establécese o papel da Administración pública, o que permitirá formular diferenzas en relación a outras institucións similares, públicas e especialmente, privadas. Na misión débese indicar, ademais, a natureza das súas actividades, a razón da súa existencia, para quen se traballa e os principios e valores da Administración pública.

En segundo lugar, débese establecer a visión da Administración pública. Trátase dunha apreciación esperada da institución no futuro. A visión ten que recoller os elementos máis importantes do pasado da Administración pública e permitir preparar á institución para os retos do futuro.

Entre misión e visión existe unha clara complementariedade. Así, mentres que a visión describe a posición desexada para o futuro, sempre que todas as actuacións se desenvolvan de acordo co programado, a misión describe como hai que actuar para acadar os obxectivos.

Unha vez establecidas a misión e a visión, o seguinte paso é establecer os obxectivos e os proxectos da Administración pública. Os obxectivos (ou eixos estratéxicos) defínense como os resultados a longo prazo e os proxectos (ou liñas de acción) son os resultados a curto prazo. Os obxectivos teñen que ser xerais e amplos, mentres que os proxectos deben ser máis concretos.

Ademais, a implantación dun plan estratéxico precisa da realización de accións complementarias. Así, resulta conveniente, contar con actividades de apoio, por exemplo, xornadas de planificación estratéxica dirixida aos equipos directivos, cursos sobre técnicas de motivación e liderado, ou formación en descentralización económica e administrativa.

Para que o plan estratéxico sexa viable é necesario contar cunha boa estrutura comunicativa. A comunicación debe ser continua, fluída e transparente entre os promotores do plan estratéxico e o resto do persoal. A tanto internet como intranet, xoga un papel fundamental. Así, grazas a esta canle é posible desenvolver, entre outras tarefas, o plan de comunicación estratéxico, informar sobre o desenvolvemento do plan estratéxico, a realización de enquisas, establecemento de foros de debate, etc.

O papel do equipo responsable do plan estratéxico é fundamental. Entre algunhas das funcións están: i) propoñer a estrutura do proceso a seguir na elaboración do plan; ii) supervisar e facer o seguimento do plan; iii) elaborar a política de comunicación; iv)

confeccionar propostas, documentos e informes; v) proporcionar aos grupos de traballo información e vi) integrar e consensuar propostas e elaborar documentos intermedios e finais sobre o plan estratéxico.

Entre as funcións dos grupos de traballo están elaborar a matriz de debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades (DAFO) de cada eixo estratéxico, definir o seu reto estratéxico, determinar a misión, visión e valores do seu reto estratéxico e elaborar as propostas de obxectivos para o eixo estratéxico, as liñas de acción, determinación da unidade responsable da execución, calendario e periodificación das actuacións, recursos necesarios e os custos (**táboa 1**).

**Táboa 1: Elementos a desenvolver en cada eixo estratéxico**

Eixo estratéxico: eixo estratéxico 1		Liña estratéxica: Liña estratéxica 1	
Obxectivos	Accións	Indicadores	Unidades responsables
Obxectivo 1	Acción 1.1	• Indicador 1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento 1</li> <li>• Departamento 2</li> <li>• Departamento 3</li> </ul>
	Acción 2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador 2.1</li> <li>• Indicador 2.2</li> <li>• Indicador 2.3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento 1</li> <li>• Departamento 2</li> <li>• Departamento 3</li> </ul>
	Acción 3.1	• Indicador 3	• Departamento 1

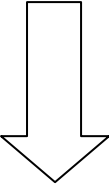
**Fonte:** elaboración propia

A xeito de orientación, na primeira sesión dos grupos de traballo deberase establecer a metodoloxía do colectivo, o plan de traballo e a análise DAFO. No resto das sesións definiranse as liñas estratéxicas, os obxectivos e as accións a levar a cabo dentro de cada eixo estratéxico.

As sesións de traballo deberán ter unha metodoloxía eminentemente participativa e colaborativa. O papel da coordinación é fundamental, xa que deberá estimular o libre intercambio de ideas e opinións, buscando a colaboración activa de todo o grupo de traballo.

Ao final de cada sesión deberase enviar a documentación elaborada e consensuada polo grupo de traballo, ao equipo responsable do plan estratéxico. Isto permitirá realizar un seguimento interno aos logros acadados en cada grupo de traballo, posibilitando un maior apoio por parte do equipo responsable do plan estratéxico. A **táboa 2** resume o proceso de planificación estratéxica, desde a perspectiva máis xeral ata as actuacións máis específicas.

Táboa 2: O proceso de planificación estratéxica

Xeral	Visión
	Obxectivos xerais
	Obxectivos específicos
	Actividades
	Accións
Específicas	Proxectos

Fonte: elaboración propia

#### IV. A ANÁLISE DAFO

Antes de tomar calquera decisión estratéxica é necesario realizar unha diagnose da Administración pública. A análise DAFO é o método máis sinxelo, eficaz e eficiente para decidir sobre o futuro da institución. A análise DAFO pode ser aplicada a calquera tipo de organización, tanto privada como público e, por suposto, tamén na Administración pública. Ademais, resulta de aplicación a calquera nivel dunha organización (Consellería, Secretaría Xeral, Dirección Xeral, Subdirección Xeral, Xefatura de Servizo, Xefatura de Negociado, etc.).

Con esta técnica, tendo presentes as debilidades da Administración pública (o D do DAFO), prepárase á institución contra as ameazas (o A do DAFO), considerando as fortalezas (o F do DAFO), formulando as accións que deben desenvolverse para aproveitar as oportunidades (o O do DAFO)

O seu obxectivo é axudar a Administración pública a atopar os seus factores estratéxicos críticos, para usalos, unha vez identificados, e apoiar neles os cambios organizativos: minimizando as debilidades, eliminando ou reducindo as ameazas, consolidando as fortalezas e aproveitando as vantaxes das oportunidades.

Os fundamentos desta ferramenta de dirección estratéxica datan da década dos sesenta, como instrumento para apoiar a planificación empresarial, sendo de grande utilidade para a xestión estratéxica da organización.

A análise DAFO baséase nunha análise interna e externa. Os factores internos son aqueles controlables pola organización; os externos son os que resultan non controlables. A diferenciación entre eles non resulta doada, xa o que debe terse en conta non é se están ou non na organización, senón o grao de control sobre eles. Así, todo o que poida ser controlado debe considerarse como un factor interno. Se non hai control ou este é mínimo, debe valorarse como un factor externo.

Un exemplo permitirá explicar mellor esta situación. O orzamento dunha dirección xeral é administrado por este nivel de organización, pero a súa contía e o destino dentro dos diferentes capítulos de gasto están fóra do control da organización.

As debilidades serían os factores inherentes á Administración pública que deben superarse para mellorar os resultados, mentres que as fortalezas serían os factores internos sobre os que se debe apoiar a Administración pública para acadar os obxectivos. As ameazas detectadas no contexto externo son entendidas como factores que prexudican a aplicación e os resultados

da organización, mentres que as oportunidades deben ser consideradas como tendencias ou factores que, ben aproveitados, poden favorecer o seu desenvolvemento (**táboa 3**).

Ademais, débense diferenciar as causas dos efectos. Hai que distinguir entre o síntoma de que algo vai mal (efecto) do que provoca ese efecto (causa). É necesario diferenciar a orixe (as causas) das debilidades, evitando confundir o problema (efecto visible dunha debilidade) cos feitos que o provocan (as causas desa debilidade). O mesmo se pode dicir das fortalezas.

Aínda que non é posible extrapolar completamente os de recursos existentes nas organizacións empresariais dos que se poden atopar nas AA.PP., resulta viable o establecemento de catro categorías: i) persoal; ii) recursos materiais; iii) financeiros e iv) funcionamento interno. Ademais, resulta necesario diferenciar entre o importante e o irrelevante. A análise DAFO debe unicamente considerar aqueles elementos que permitan apoiar a definición de estratexias, non tendo en consideración aquilo que pode ser irrelevante.

Dentro da análise interna da organización, as fortalezas permiten describir os recursos e as destrezas adquiridas pola entidade. As fortalezas son as características propias da organización, que se configuran como factores clave para o seu desenvolvemento. Son elementos que resulta necesario identificar, xa que se converterán no fundamento das decisións estratéxicas que posibilitarán melloras das decisións públicas.

Ao realizar este exercicio débese ser capaz de contestar, entre outras, as seguintes preguntas: ¿que actividades pode facer mellor a Administración pública?, ¿cales son as vantaxes competitivas da nosa organización?, ¿que cousas se están a facer ben?

Polo que respecta ás debilidades, ao realizar o estudo, as AA.PP. deben ser quen de describir os factores nos que se ten unha peor posición respecto á competencia. As debilidades representan factores que dificultan o desenvolvemento da organización. As debilidades xeran na organización un ambiente desfavorable para o seu desenvolvemento, sendo necesario coñecerlas para determinar as estratexias para superalas.

Así, débense responder cuestións como ¿que debería mellorar na xestión da Administración pública?, ¿que é o que non fai ben a Administración pública?, ¿cales son as limitacións?, ¿que aspectos da Administración pública son máis fráxiles ou cuestionables?

No que respecta á actividade pública resulta de interese determinar a influencia sobre a Administración pública dos seguintes elementos: i) a normativa que configura o funcionamento da Administración pública; ii) os recursos humanos, materiais e económicos dispoñibles; iii) o uso e o desenvolvemento das TIC na Administración pública e iv) o resultados das políticas públicas.

En relación á análise externa da Administración pública, as oportunidades describen as posibles actuacións que están presentes, pero de non ser detectadas a tempo implicarían unha perda da vantaxe competitiva. As oportunidades son situacións da contorna que poden favorecer a consecución dos obxectivos, da misión e o cumprimento das funcións. Para detectalas deberíase responder a: ¿que características da contorna poden beneficiar ou potenciar os obxectivos da Administración pública? e ¿que elementos de fóra da Administración pública nos permiten mellorar?

Finalmente, polo que se refire ás ameazas, estas describen os factores que poden cuestionar a supervivencia da organización. Son factores que, directa ou indirectamente, prexudican á organización e poden condicionar o seu éxito. Pero non todo é negativo, xa que se as ameazas son detectadas a tempo, e se corrixen, poden acabar sendo oportunidades.

Para poder delimitar as ameazas débese ser quen de responder as seguintes preguntas: ¿que obstáculos debe afrontar a Administración pública? e ¿que factores externos poden afectar negativamente á Administración pública?

No que se refire ao sector público, a análise externa debe contemplar, unha serie de indicadores: i) a situación económica, xa que, en boa medida, os orzamentos da Administración pública quedan condicionados á situación económica; ii) os cambios demográficos e culturais, xa que as demandas de bens e servizos determinanas os cidadáns; iii) as alteracións na demanda de servizos e bens públicos; iv) as diferentes políticas públicas e as prioridades establecidas polos xestores públicos e v) as normas de funcionamento.

**Táboa 3: Análise DAFO: fortalezas, debilidades, oportunidades e ameazas**

Análise externa	<u>Ameazas</u> : refírese aos factores externos (económicos, sociais, políticos, etc.) que poden afectar negativamente ao funcionamento da Administración pública
	<u>Oportunidades</u> : son aqueles factores externos e recursos que a Administración pública considera que pode aproveitar para facer posibles os obxectivos
Análise interna	<u>Debilidades</u> : son os elementos negativos que dificultan o bo funcionamento da Administración pública e os logros dos obxectivos
	<u>Fortalezas</u> : son os elementos positivos que os integrantes da Administración pública consideran que teñen, e que conforman os recursos necesarios para alcanzar os obxectivos

**Fonte:** elaboración propia.

Para realizar adecuadamente a análise DAFO é necesario ter información certa e actualizada, cuestión na que o equipo de dirección do plan estratéxico ten moita responsabilidade. Ademais, será necesario seleccionar axeitadamente a información. Polo tanto, se ben a realización dunha análise DAFO é sinxela, debe efectuarse con coñecemento e esforzo. O resultado é unha matriz, que permite resumir a situación actual da Administración Pública (en termos de debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades) e definir a estratexia (**táboa 4**).

**Táboa 4: Matriz DAFO**

Debilidades (D)	Ameazas (A)
Debilidade 1	Ameaza 1
Debilidade 2	Ameaza 2
Debilidade 3	Ameaza 3
.....	.....
Debilidade n	Ameaza n
Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Fortaleza 1	Oportunidade 1
Fortaleza 2	Oportunidade 2
Fortaleza 3	Oportunidade 3
.....	.....
Fortaleza n	Oportunidade n

**Fonte:** elaboración propia

Unha vez completada a análise DAFO, débense determinar as posibles liñas de acción estratéxicas para a súa aplicación. O anterior permite avaliar a necesidade de desenvolver accións específicas para determinar os axustes para incorporar nas estratexias.

Ademais, é preciso identificar os grupos de poder, que poden ter inxerencia directa ou indirecta na xestión da organización que se avalía, e os grupos de interese, que son os que directa ou indirectamente, se verán beneficiados polas actuacións da Administración pública.

Polo que respecta aos obxectivos, estes deben representar a operatividade da misión e visión. Ademais, deben cumprir unha serie de características: i) deben ser realistas, isto é, a Administración pública debe ter os recursos e capacidades para acadalos; ii) a Administración pública debe lograr os obxectivos nun período de tempo establecido; iii) deben indicarse as distintas actividades que realizará a Administración pública para conseguir as metas fixadas; iv) os obxectivos deben estar definidos de maneira clara e precisa e, finalmente, v) deben ser un compromiso asumible polos axentes que interveñen no proceso de planificación estratéxica.

Unha vez realizado a DAFO é posible transformala nunha CAME coa finalidade de utilizar a información para desenvolver estratexias que poidan ser utilizadas como accións de mellora por parte da Administración pública. A diferenza da análise DAFO, a CAME é unha técnica menos coñecida, pero de grande utilidade, xa que persegue corrixir as debilidades, afrontar as ameazas, manter as fortalezas e explotar as oportunidades obtidas coa análise DAFO.

Para poder levar a cabo todo este proceso cómpre a utilización de varios métodos de diagnose, como poden ser a revisión de documentación da propia organización e da contorna, a realización de enquisas aos colectivos afectados, a realización de enquisas, o establecemento de grupos de discusión, etc.

## V. A ANÁLISE CAME

Como se indicou, mediante a análise CAME a Administración pública poderá estudar as conclusións obtidas pola DAFO. Con esta técnica, as diferentes organizacións, poderán establecer posibles alternativas estratéxicas e de desenvolvemento.

A análise CAME é unha ferramenta de diagnose estratéxica que se utiliza para definir o comportamento que debe de seguirse, tras identificar mediante unha análise DAFO, cales son os aspectos clave que caracterizan á Administración pública desde a perspectiva externa e interna.

A palabra CAME correspóndese coas siglas de corrixir (C), afrontar (A), manter (M) e explotar (E). A partir da análise CAME pódense identificar catro tipos de estratexias:

- Estratexias de reorientación (DO): combinarían debilidades da Administración pública que se avalía, con oportunidades da contorna (O). Son denominadas así porque existen oportunidades da contorna, xunto con debilidades da entidade que requiren dunha reordenación da súa estratexia. Representa o C da CAME (corrixir).
- Estratexias de supervivencia (DA): combinarían debilidades (D) da Administración pública con ameazas da contorna (A). Son denominadas estratexias de supervivencia pois existen ameazas da contorna xunto con debilidades da Administración pública que é necesario afrontar. Representa o A da CAME (afrontar).
- Estratexias ataque-posicionamento (FO): combinarían fortalezas (F) da Administración pública con oportunidades da contorna (O). Son denominadas así porque existen oportunidades da contorna xunto con fortalezas da Administración pública que é necesario aproveitar. Representa o E da CAME (explotar).

— Estratexias defensivas/reactivas (FA): combinarían fortalezas (F) da Administración pública, con ameazas da contorna (A). Son denominadas estratexias defensivas ou reactivas pois existen ameazas da contorna xunto con fortalezas da Administración pública que é necesario manter. Representa o M da CAME (manter). A **táboa 5** resume a estrutura da matriz CAME, a partir da análise previa da DAFO.

**Táboa 5: Matriz CAME**

		Análise interna	
		Debilidades	Fortalezas
Análise externa	Ameazas	A. Afrontar ameazas. Estratexias de <b>supervivencia</b>	M. Manter fortalezas Estratexias <b>defensivas</b>
	Oportunidades	C. Corrixir debilidades Estratexias de <b>reorientación</b>	E. Explotar Oportunidades Estratexias de <b>ataque-posicionamento</b>

Fonte: elaboración propia

## VI. CONCLUSIÓNS E VALORACIÓNS

Nos últimos anos produciuse unha perda de credibilidade da actividade pública, en numerosas ocasións por razóns máis ideolóxicas que reais, razón pola cal resulta necesario volver recobrar a confianza dos cidadáns, que son os usuarios e os financiadores das AA.PP.

En non poucas ocasións sinalábase que o comportamento público é ineficiente e que moitas actividades desenvolvidas polo sector público é mellor que as realice o sector privado, sobre todo para reducir custos. A realidade mostra como isto non é sempre certo. Así, a actividade pública tense posto en cuestionamento, sinalando a excesiva burocratización, o inmovilismo nas actuacións públicas e a falta de planificación.

Son numerosos os cambios que afectan as organizacións públicas: fortes restricións orzamentarias, venda do patrimonio público, redución da importancia económica da actividade pública, novos desenvolvementos tecnolóxicos, novas actitudes sociais e maior demanda e calidade dos servizos públicos. Esta situación agravouse coa crise económica que aínda estamos a vivir.

As AA.PP. actuais, lonxe de ser un ente illado, como acontecía hai algunhas décadas debe ter en conta todas estas cuestións se quere modernizar. Ademais, como foi sinalado, as AA.PP. deben render permanentemente contas aos cidadáns para os que serven e xustificar o seu orzamento.

Desde hai algúns anos véñense aplicando procedementos organizativos ás entidades públicas. Como se puido sinalar, a planificación estratéxica, que foi unha técnica creada para o desenvolvemento empresarial, pode ser perfectamente aplicada, coa debida adecuación, á actividade pública en xeral, e nas AA.PP. en particular. Sen dúbida, a planificación estratéxica, axustada á realidade pública, pode permitir introducir melloras que benefician, tanto á propia institución como aos cidadáns que demandan atención ás AA.PP.

Polo tanto, se as AA.PP. dispoñen dun documento de xestión, poderán planificar mellor as actuacións e contarán con accións operativas concretas, que permitirá lograr a visión, misión e obxectivos presentes nun plan estratéxico. Para iso resulta necesario que os directivos das AA.PP. teñan conciencia planificadora. O problema é que non sempre se dispón de persoal debidamente capacitado e, ademais, descoñécense as bondades de traballar con planificación. Traballando de forma planificada evitaríase que as decisións tomadas polas AA.PP. sexan a curto prazo ou conxunturais e non se cuestionarían moitas actuacións públicas, xa que en non poucas ocasións, o urxente vai antes que o importante, cando debiera ser ao contrario.

## VII. BIBLIOGRAFÍA


- Albi, E.; González-Páramo, J.M.; López Casanovas, G. (1997): *Gestión Pública: Fundamentos, técnicas y casos*, Ariel Economía, Barcelona
- Álamo, F.R. e García, M<sup>a</sup>. G. (2007): "La preparación de un plan estratégico en el sector público: discusión para las universidades españolas", *XVI Jornada de Economía de la Educación- VII Jornadas de Economía Laboral*, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, dispoñible en [http://www.congresos.ulpgc.es/aet\\_aede/Descargas/Sesion1Sala5/Alamo-Garcia.pdf](http://www.congresos.ulpgc.es/aet_aede/Descargas/Sesion1Sala5/Alamo-Garcia.pdf)
- Bryson, J.M. (1995): *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass. Estados Unidos (2ª edición revisada).
- García, I. (2007): "La nueva gestión pública: evolución y tendencias", *Presupuesto y Gasto Público* núm. 47, pp. 37-64, Madrid, Ministerio de Hacienda, dispoñible en [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/47\\_garciasanchez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_garciasanchez.pdf)
- Goold, M. (1997): "Institutional advantage: A way into strategic management in not-for-profit organizations". *Long Range Planning*, 30(2), 291-293.
- Hax, A. ; Majluf, N. (1996): *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*, Editorial Dolmen, Chile.
- Hughes, O. E. (1994) *Public Management & Administration*. London, MacMillan
- INAP, Instituto Nacional de Administraciones Públicas (2011): *Plan estratégico 2012-2015*, Madrid, dispoñible en <http://www.inap.es/alfresco/alfresco/Plan-Estrategico-INAP-2012-2015.pdf?userIdParam=&companyIdParam=10112&pathInfo=/d/d/workspace/SpacesStore/f7c1e2e2-a669-41d0-970d-579d4c367019/Plan-Estrategico-INAP-2012-2015.pdf>
- Mercer, J.L. (1991): *Strategic Planning for Public Managers*. Quorum Books. New York.
- Mintzberg, H. e Quinn, J.B. (1993): *El Proceso Estratégico*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- OCDE (1997): *Benchmarking, Evaluation and Strategic Management in the Public Sector*, Bruxelas.
- Vaquero, A. (2014): *Taller de desenvolvemento de competencias. Ferramentas de dirección estratéxica. Aspectos xerais*, Notas de clase do Curso para directivos, Escola Galega de Administración Pública (EGAP), marzo-abril, Santiago de Compostela, mimeo.

## NOTAS

---

1. Entre outros, en Bryson (1995) e Mercer (1991) realízase un estudo da aplicabilidade da planificación estratéxica ao sector público.
2. Entre outras empresas AT&T, Daewoo, Johnson & Johnson apostaron pola elaboración de plans estratéxicos para mellorar o seu funcionamento interno e a súa posición no mercado.





# Artigos



MARÍA CAROU-LÓPEZ\_(mcaroul@santiagodecompostela.org)\_Psicóloga da Unidade Municipal de Atención a Drogodependentes (UMAD)\_ Concello de Santiago de Compostela, España.

CRISTINA ENJAMIO-CABADO\_(cristina.enjamio.cabado@sergas.es)\_Subdirectora xeral de Investimentos\_ Servizo Galego de Saúde, España.

ANA Mª GUTIÉRREZ-MOLINA\_(ana.maria.gutierrez.molina@sergas.es)\_Técnica do Servizo de Investigación Sanitaria\_ Servizo Galego de Saúde, España.

MANUEL LÓPEZ-LUACES\_(manuel.lopez.luaces@xunta.es)\_Director do Centro de Investigacións Agrarias de Mabegondo\_ Consellería de Medio Rural e do Mar, España.

MARCO QUINTAS-RODRÍGUEZ\_(marco.antonio.quintas.rodriguez@cixtec.es)\_Xefe de Área de Sistemas Tributarios e Aplicacións Xerais\_ Consellería de Facenda, CIXTEC, España.

Mª CARMEN VAL-SANLÉS\_(maria.del.carmen.val.sanles@sergas.es)\_Xefa do Servizo de Calidade e Seguridade de Medicamentos e Produtos Sanitarios\_ Servizo Galego de Saúde, España.

## **Análise, diagnose e plan de mellora da unidade de promoción da doazón de sangue. Centro de Transfusión de Galicia**

### *Analysis, Diagnosis and Improvement Plan of the Unit for Promotion of Blood Donation*

**&Resumo:** O obxectivo do estudo é a elaboración dun diagnóstico estratéxico e o deseño dun plan de mellora da Unidade de Promoción da Doazón de Sangue do Centro de Transfusión de Galicia debido á súa repercusión na saúde da poboación galega.

Tras analizar a contorna e a situación actual da unidade, partindo da documentación e información achegada por fontes primarias, elaborouse un diagnóstico estratéxico identificando os puntos débiles e fortes, as ameazas e as oportunidades e, logo de estudar as estratexias máis adecuadas, deseñouse un plan de mellora que pretende cando menos minimizar as dificultades actuais da unidade para acadar un nivel de captación e fidelización de doantes que dea resposta sostida ás necesidades asistenciais, no ámbito desta comunidade autónoma.

**&Palabras clave:** transfusión, doazón, promoción, diagnóstico estratéxico, plan de mellora.

**Abstract:** The main objective of this paper is to do a strategic diagnosis and to develop an improvement plan for the Unit for Promotion of Blood Donation that belongs to the Transfusion Centre of Galicia as a body of the Autonomic Government of Galicia, due to its impact on the health of the Galician population.

After analyzing the environment and the current situation of the unit and after reviewing documentation and information provided by primary sources, the authors prepared a strategic diagnosis that identifies the strengths and weaknesses, threats and opportunities. After studying the most appropriate strategies, an improvement plan was designed with the aim of minimizing the difficulties of the unit and preparing it to achieve a good level of loyalty among donors as well as to attract new ones in order to respond to the needs of sustained care, within this region.

**Keywords:** transfusion, donation, promotion, strategic diagnoses, improvement plan.

## I. INTRODUCCIÓN

### Obxectivo e alcance

O obxectivo deste estudo é realizar un diagnóstico estratéxico preliminar e o deseño dun plan de mellora da Unidade de Promoción da Doazón de Sangue da Fundación Pública Centro de Transfusión de Galicia (CTG).

### Xustificación

Na procura do departamento da Administración obxecto do estudo baralláronse distintas opcións, pero todos os autores compartiamos a idea de analizar un centro ou departamento pertencente ao ámbito sanitario.

Con esta premisa, e tras considerar distintos centros e unidades, finalmente os autores puxeron o noso foco no CTG xa que algúns deles son doantes, e aínda que coñecen o importante labor que desenvolve o CTG non parece tan evidente para moitas outras persoas. A importancia do labor desenvolvido por este organismo visualízase de maior xeito con motivo de sucesos coma o tráxico accidente ferroviario de Angrois ocorrido en xullo do pasado ano 2013.

### Metodoloxía

A metodoloxía utilizada para a elaboración deste estudo desenvolveuse en diferentes fases.

Para a **análise da contorna** tívose en conta a realidade socioeconómica e territorial de Galicia e da súa poboación.

Para a **análise interna** da Unidade de Promoción (en diante, UP) revisouse o contexto normativo nacional e autonómico da doazón, a situación actual do CTG e o alcance e responsabilidades da UP como integrante da devandita fundación.

A partir da información bibliográfica e a información facilitada polos interlocutores no CTG realizouse o **diagnóstico estratéxico** da UP que comprende a definición da misión, visión, valores e obxectivos, e a elaboración dun **DAFO** como ferramenta de análise estratéxica para o deseño dun **plan de mellora** que contempla actuacións para desenvolver nun período temporal de dous anos.

### *Fontes de información*

Para a execución das distintas fases empregouse o uso de documentos e información facilitada polo propio CTG, informes, páxinas web e documentos de centros de transfusión doutras CC.AA., información interna do Servizo Galego de Saúde (en diante, SERGAS) e outras publicacións da Xunta de Galicia. Tamén se realizou unha entrevista co responsable da UO e enquisas anónimas entre os promotores.

### *Limitacións*

Para un diagnóstico máis preciso, cómpre afondar na análise interna que permitiría obter unha matriz DAFO máis ampla e detallada; posuír información directa dos promotores engadiría gran valor para a elaboración do diagnóstico estratéxico e o plan de mellora. Tamén hai que subliñar que non se realizaron enquisas ás persoas doantes e non doantes, o cal podería achegar unha perspectiva independente e externa da UP.

Por este motivo, no presente artigo descríbese un estudo preliminar de análise e plan de mellora que permitise marcar as directrices para un futuro traballo máis exhaustivo, xa que o elevado interese xeral e social do obxecto de estudo merece tal consideración.

## II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### Marco normativo

O Real decreto 1945/1985, do 9 de outubro, polo que se regulaba a hemodoazón e os bancos de sangue establecía que a doazón de sangue e de compoñentes sanguíneos constitúen actos voluntarios e altruístas. O Real decreto 1088/2005, do 16 de setembro, establece os requisitos técnicos e as condicións mínimas da hemodoazón e dos centros e servizos de transfusión, e define a doazón voluntaria e altruísta.

A Comunidade Autónoma de Galicia a través da Rede de Hemoterapia e Hemodoazón de Galicia, constituída segundo o previsto na Lei 7/2003 (actualmente derogada pola Lei 8/2008, do 10 de xullo, de saúde de Galicia), actúa baixo os principios de calidade e seguridade e promoción altruísta da doazón. A devandita rede estrutúrase funcionalmente polo CTG e polos Servizos de Transfusión.

O Decreto 100/2005, do 21 de abril, polo que se regula a hemodoazón e hemoterapia na Comunidade Autónoma de Galicia, configura o CTG, con entidade xurídica e patrimonio propios, como unha fundación pública sanitaria adscrita á Consellería de Sanidade, actuando baixo a denominación Fundación Pública CTG. O citado decreto recolle as funcións e obrigas do CTG e define o Plan de hemodoazón e hemoterapia de Galicia. Ademais contempla a Rede de hemoterapia e hemodoazón de Galicia, constituída segundo o previsto na Lei 7/2003 (actualmente derogada pola Lei 8/2008, do 10 de xullo, de saúde de Galicia), actúa baixo os principios de calidade e seguridade e promoción altruísta da doazón. A devandita rede estrutúrase funcionalmente polo CTG e polos Servizos de Transfusión.

Con posterioridade, o Real decreto 1088/2005, do 16 de setembro, recolle nun mesmo texto toda a normativa nacional en materia de hemodoazón e requisitos técnicos, á vez que incorpora ao ordenamento xurídico interno as disposicións das Directivas 2002/98/CE e 2004/33/CE.

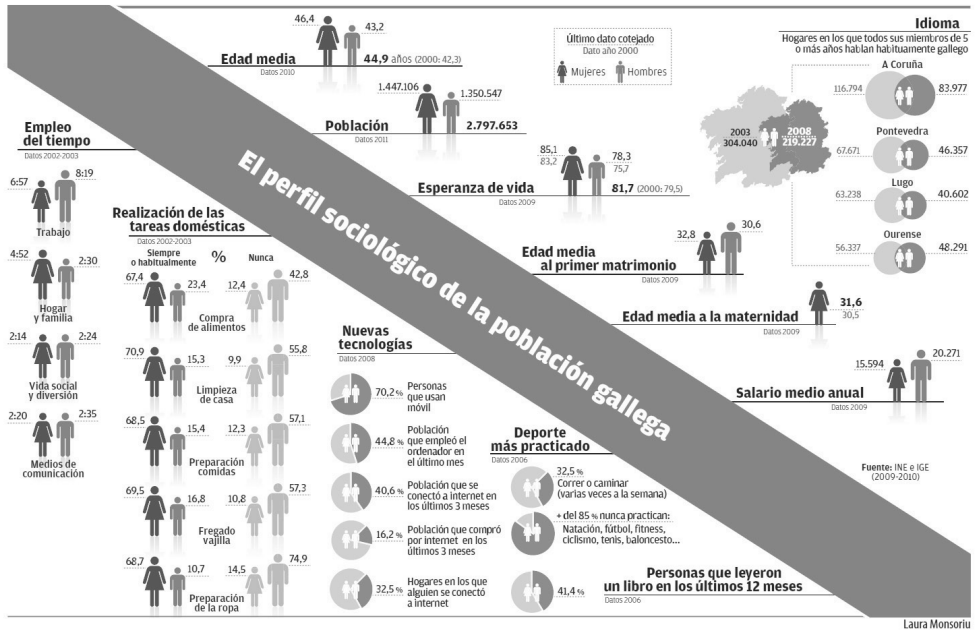
O Real decreto 1343/2007, do 11 de outubro, polo que se establecen normas e especificacións relativas ao sistema de calidade dos centros e servizos de transfusión, recolle as recollidas na Directiva 2005/62/CE da Comisión, do 30 de setembro de 2005.

Na normativa máis recente, coa Lei 14/2013, do 26 de decembro, de racionalización do sector público autonómico, autorízase a creación da Axencia Galega de Sangue, Órganos e Tecidos como axencia pública autonómica adscrita, a través do SERGAS, á consellería competente en materia de sanidade, que asumirá as funcións ata o de agora dispersas entre a Fundación CTG, a Oficina de Coordinación de Transplantes e os distintos bancos de tecidos da Comunidade Autónoma.

### Análise da contorna

Realizouse unha extensa análise da contorna, da que se destacan os seguintes datos:

A densidade media da poboación é de 93,5 hab./km<sup>2</sup>, cunha gran dispersión (nos extremos están Pontevedra con 212,5 e Lugo con 35,1). Destaca a fragmentación dos asentamentos poboacionais como trazo territorial máis singular de Galicia (aquí están 3.772 das 4.920 entidades colectivas que hai en España), co 5,9% da poboación de España (2.761.979 persoas). Segundo datos do 2011 do Instituto Galego de Estatística (IGE) a idade media é de 45 anos, e a esperanza de vida está en 81,7. Hai unha baixa taxa de fecundidade, moita emigración, e avellentamento con previsión de que siga a aumentar pola perda poboacional. Galicia está por baixo da media nacional de PIB por habitante. A especialización produtiva está moi relacionada co aproveitamento de recursos naturais.



Fonte: Faro de Vigo (27/07/2011)

## Descrición e situación actual do CTG

O Plan Nacional de Hemoterapia estrutura a doazón de sangue en cada unha das comunidades autónomas e utiliza os centros comunitarios de transfusión como ferramenta necesaria para cubrir as necesidades de compoñentes sanguíneos nos hospitais.

O CTG, fundación pública de interese galego dependente da Consellería da Sanidade, iniciou as súas actividades en agosto de 1993. Situado no campus universitario de Santiago, subministra compoñentes sanguíneos as 24 horas do día a todos os centros sanitarios da Comunidade Autónoma. Cada día 10 unidades móbiles percorren os concellos galegos para atender a todas as persoas que desexan realizar este acto altruísta. As doazóns recollidas nas unidades móbiles e nos locais de doazón dos hospitais, envíanse a diario ao CTG para o seu procesamento, análise e conservación. O CTG establece con cada centro sanitario, unhas reservas de seguridade dos diferentes grupos sanguíneos. Diariamente, cada un deles solicita ao CTG os compoñentes sanguíneos que necesita para desenvolver a súa actividade asistencial programada e facer fronte ás urxencias.

Cóntase coa colaboración desinteresada que todos os días prestan no desenvolvemento das campañas de doazón numerosas persoas, institucións e asociacións, especialmente as irmandades de doantes de sangue e os medios de comunicación. Esta axuda resulta imprescindible para poder superar as dificultades debidas á dispersión da poboación, e facer chegar a información necesaria aos cidadáns para que decidan participar neste acto solidario. Grazas á colaboración das persoas que participan neste acto altruísta, o CTG pode dar cobertura hemoterápica aos hospitais dunha comunidade pluriprovincial como Galicia. A decisión da Consellería de Sanidade de centralizar nun único centro de transfusión o

procesamento e distribución dos compoñentes sanguíneos permitiu garantir que os enfermos de Galicia reciban hemoderivados cunha calidade homoxénea, obtidos a partir dos máis estritos criterios de seguridade transfusional.

Por outra banda, a descentralización da atención aos doantes mediante o desprazamento das unidades móbiles permitiu incrementar de modo espectacular a taxa de doazón de sangue e cubrir as necesidades hemoterápicas dos nosos hospitais. Por último, é destacable que esta forma de organización da hemodoazón e da hemoterapia permitiu ao CTG ser un dos centros de transfusión que máis unidades procesa de toda España, o que repercute nun mellor aproveitamento dos recursos e nunha maior seguridade transfusional.

A taxa de doazón de sangue en Galicia creceu significativamente nos últimos anos, pero tamén se produciu un importante crecemento na actividade asistencial hospitalaria que incidiu directamente no aumento das necesidades de sangue. Cada día os hospitais galegos atenden unha media de máis de 3.000 urxencias, realizan unhas 500 intervencións cirúrxicas e 3 transplantes de órganos ou tecidos.

O gran crecemento na actividade asistencial xustifica aínda máis o obxectivo que persegue o CTG de continuar incrementando a participación da cidadanía dentro da taxa que recomenda a *Organización Mundial da Saúde* (40-60 doazóns por cada mil habitantes e ano).

Para tratar de acadar ese obxectivo, ademais das 10 unidades móbiles do CTG que diariamente percorren Galicia, desenvólvense campañas de doazón de sangue todos os días nas principais poboacións, parroquias, barrios das grandes cidades, empresas, centros de ensinanzas secundarias, escolas, facultades universitarias, etc. Tamén se pode doar sangue nas instalacións de atención aos doantes existentes na Coruña, Ferrol, Santiago, Lugo, Ourense, Pontevedra e Vigo.

Non se pode esquecer a gratitude profunda e sincera que se debe trasladar aos homes e mulleres que desde o inicio da actividade do CTG decidiron participar nestes actos altruístas. O simple xesto de doar sangue posibilita cada día que moita xente poida curarse e, mesmo, salvar a súa vida.

É importante salientar que o CTG dispón dunha liña de atención telefónica gratuíta (de 8 a 15 horas, tanto desde teléfonos fixos como móbiles) que posibilita resolver calquera dúbida sobre a doazón de sangue ou sobre a aférese, coñecer as datas dos desprazamentos das unidades móbiles, deixar suxestións, etc.

## Descrición e situación actual da Unidade de Promoción

A UP da doazón de sangue do CTG é unha das unidades funcionais deste organismo que centraliza os labores de captación de doantes, desde a súa creación en agosto de 1993. Comparte, xunto coa Unidade de Hemodoazón e persoal administrativo do CTG, o obxectivo de fidelización de doantes no cal poden diferenciarse tres fases:

- *Predoazón*: A UP é responsable nesta fase na que se inclúe a información previa sobre a doazón, difusión da imaxe do CTG, contacto cos medios de comunicación, publicidade,...
- *Doazón*: A Unidade de Hemodoazón é responsable nesta fase na que se traballa o trato, o agradecemento, a información técnica, facilidades para a doazón, frecuencia das unidades móbiles nas distintas localizacións, estado da unidade móbil ou fixa e ámbito no que se sitúa a unidade móbil.
- *Posdoazón*: nesta fase, compartida polas unidades antes mencionadas, contéplase a realización do carné de doante, envío dos resultados das analíticas aos doantes, agasallo, refrixerio (Unidade de Hemodoazón), recoñecemento social (UP).



É relevante destacar que no ano 2000 a UP conseguiu o fito histórico de cumprir o límite óptimo de doazóns que establece *Organización Mundial da Saúde* en canto a número de doazóns cun índice do 41,4 doazóns por mil habitantes e ano, sendo o seu obxectivo a data actual manter estes niveis.

A UP está coordinada por un responsable que organiza o traballo de sete promotores da doazón. O principal labor desde departamento é a captación de doantes a través da organización e desenvolvemento das campañas de doazón de sangue que, posteriormente, leva a termo a Unidade de Hemodoazón.

Todo o traballo previo de distribución de información, peche das colleitas, programación de desprazamentos das unidades móbiles, etc, é sempre necesario antes de localizar cada unha das unidades móbiles. Ademais, esta UP encárgase de desenvolver campañas especiais (en colaboración, por exemplo, co gabinete de prensa que organiza roldas de prensa e prepara notas informativas) para potenciar a participación dos doantes. Antes de cada colleita xa pechada, efectúase a convocatoria dos doantes grazas á base de datos de doantes do CTG, na que figuran todas as persoas que teñen feita unha doazón de sangue nalgún momento, para o que contan cos servizos dunha empresa externa contratada a través da UP. Esta convocatoria faise por teléfono e/ou carta, así como nas redes sociais. Tamén mobiliza a base de doantes en función das necesidades concretas de compoñentes sanguíneos, é dicir, se é necesario reforzar o chamamento para que acudan doantes dun grupo sanguíneo concreto en función do descenso das reservas de grupos sanguíneos.

Así pois, as funcións principais dos promotores son informar, organizar campañas, e realizar actividades de xestión e administrativas. Aproximadamente hai un promotor cada 500.000 habitantes, desenvolvendo o seu labor nas sete áreas sanitarias (no ámbito de influencia das sete grandes cidades galegas: Santiago, Ferrol, Vigo, Pontevedra, Ourense, A Coruña e Lugo), cun perfil de licenciado ou diplomado universitario, e cun mínimo de 10 anos de experiencia no posto de traballo. Os contratos son de persoal administrativo, sen estar recoñecido nin creado o posto de promotor como tal, malia que as funcións son ben diferenciadas das dun administrativo.

A través da entrevista concertada co responsable da UP, obtivéronse novas valoracións e apreciacións que facilitaron unha visión global máis completa da UP, esta vez coas achegas imprescindibles duns actores chave como son os propios traballadores da UP, pois a entrevista permitiu entregar uns cuestionarios anónimos que nos enviaron cubertos días máis tarde, implicando así a todos os promotores que quixeron sumarse a esta valoración. Destas accións e da súa análise, puidemos identificar as seguintes cuestións:

- Os promotores son valorados polas súas capacidades comunicativas e grande experiencia no posto, así como polo coñecemento do terreo no que actúan.
- Ao non existir a categoría profesional de promotor, non se substitúen nin baixas nin vacacións; non se poden redistribuír traballos cando, ademais, o verán é un dos períodos de maior ameaza para as reservas de sangue. A devandita ameaza é consecuencia do incremento de accidentes de tráfico polo aumento dos desprazamentos e ao que se suma o desprazamento dos doantes, coa conseguinte diminución do número de doazóns do doante habitual.
- Estes postos carecen dun conxunto de aspectos que poden considerarse básicos para outras categorías profesionais: non posúen incentivos, plan de formación continua, reciclaxe, e nin sequera plan de prevención de riscos laborais, resaltando como peor risco diario a condución prolongada.

- Os traballadores desta UP valoran moi positivamente que a mensaxe que venden é agradable, e tamén se perciben como un grande equipo, aínda que non se consideran valorados nin se senten escoitados ou tidos en conta, e cambiarían as súas condicións laborais.
- Medidos certos ítems nunha escala que oscila entre 0 e 10, amósanse a continuación as puntuacións medias obtidas:
  - valoran a súa satisfacción laboral nun 5,5
  - perciben que a satisfacción do doante coa doazón é 5,5
  - cren que o lugar da doazón é adecuado cun 6,5
  - consideran que as boas condicións da doazón teñen grande influencia en volver a doar, cunha media de 7,75
- Sendo os dous obxectivos prioritarios da UP conseguir doantes, valoran que o que favorece que a xente se faga doante é ter a información adecuada e que haxa facilidade para doar; e con respecto á fidelización do doante consideran que se basearía no trato e satisfacción persoal ou coa experiencia.
- Considérase que manter os niveis de doazóns acadados no 2000 é un obxectivo moi difícil de cumprir, debido especialmente á imposibilidade real de non acadar a fidelización necesaria, non chegar á mocidade, e que os poucos mozos que hai emigran polo contexto socioeconómico actual.
- Percíbese a necesidade de dedicar un grande esforzo a seguir traballando na difusión de información mediante charlas informativas dunha maneira máis clásica, fronte á posible utilización de medios tecnolóxicos máis modernos, o que se ve prexudicado polas dificultades na xestión e manexo da web e redes sociais. As campañas sempre teñen a mesma mensaxe, para minimizar custos de publicidade, crendo que resulta menos efectivo.
- Valoran que os medios que teñen están infrautilizados, a web emprega tecnoloxía *Flash*, o que complica o acceso multidispositivo, e malia trasladar a relevancia de adecuar a web á realidade actual dun xeito continuado non conseguiron facer a presión suficiente para solventar esta dificultade. As redes sociais non son atractivas, chegando pouco á xuventude, practicamente a única información que ofrecen é a indicación de onde estarán as unidades móbiles. Malia que hai 360.000 doantes censados, só se aprecian 6.612 “Me gusta” na *fanpage CTG* do *Facebook* e só 410 seguidores no *Twitter @doadoressangue* (datos recollidos o 5/06/2014).
- Valoran moi negativamente que de todos os doantes censados, o 18% da poboación susceptible de doar, 10.000 levan máis de dous anos sen doar, e o 60% só doa unha vez. Non se fai un seguimento dos motivos polos que non volven doar, non hai un seguimento de como se están a facer as convocatorias de doazón, sospeitan que a xente cambia os datos de contacto e non o comunica, pero non teñen unha comprobación real das causas.
- Non se percibe a necesidade de traballar as actitudes cara á doazón como facilitadoras para facerse doante e para conseguir a súa fidelización.
- Non se percibe unha conexión con outras Unidades de Promoción, nin uns obxectivos comúns a nivel nacional ou en alianza con outras comunidades autónomas, agás pequenas accións puntuais para copiarse/compartir algúns slogans. Descoñécese o impacto de campañas publicitarias nacionais nas actitudes dos galegos cara a doazón. Destacan positivamente que nun momento determinado outras comunidades copiaron unha campaña publicitaria a esta UP (campaña “*mensajes solidarios*”) pero

refírense como algo anecdótico do que parece que non se obtivo rendibilidade ou, cando menos, non se recoñece.

- Aínda que hai grandes “aliados” cos que puntual ou habitualmente colaboran, son datos non coñecidos, como irmandades de sangue, voluntarios do BBVA ou Caixa Galicia, Asociación Amigos da Terra de Ourense (“salvar vidas, salvar o planeta”), concellos, as universidades galegas, outros centros educativos, empresas, clubs deportivos, famosos, prensa.
- A posibilidade de facer días especiais de doazóns, como por exemplo maratóns de doazóns, como fan noutras comunidades autónomas, non é considerada boa idea porque se entende que minoraría as doazóns habituais; destácase o día 14 de xuño como día oficial do doante de sangue.
- Tampouco se considera positiva a doazón “por impulso” relacionada con campañas puntuais, como son as que se poden facer con alianzas con entidades recoñecidas coma grandes clubs de fútbol, ou con personaxes famosos do mundo do deporte, da cultura, etc., ou sucesos de grande impacto social, como por exemplo, o accidente de tren de Angrois, que mobilizou a centos de persoas para ofrecer a súa colaboración doando, (estiman 500 novos doantes que prevén perder), pero non se valora como unha posibilidade de chegar por primeira vez ou fidelizar a poboación que doutro xeito se mantería afastada do CTG.
- Achéganse algúns datos de dúas destacadas enquisas ao doante de satisfacción co CTG realizadas no ano 2004 e 2009 nas que os doantes fan unha valoración moi positiva, arredor do 8,79 e 8,65, respectivamente, como valores medios. O que permite concluír que as dificultades non xorden porque se perciba unha mala calidade dos servizos, aínda que se destaca a necesidade de redeseñar aspectos coma a páxina web, a difusión da información, e a xestión das convocatorias de doantes.

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

**Misión:** A misión da UP de Doazón do CTG é organizar e desenvolver as campañas de doazón de sangue en Galicia para acadar un nivel de captación e fidelización de doantes que permita dar resposta sostida ás necesidades asistenciais no ámbito desta comunidade autónoma.

**Visión:** A UP de Doazón aspira a converterse nun referente a nivel nacional e internacional cun modelo de xestión de promoción integral sostible que garanta a cobertura de hemoderivados nos hospitais da Comunidade Autónoma de Galicia e que sitúe ao CTG como centro de excelencia na promoción da saúde á poboación por medio da doazón de sangue.

**Valores:** Os principais valores da UP son:

- Coherencia
- Excelencia
- Compromiso coas persoas
- Servizo á sociedade
- Conduta ética, responsabilidade e transparencia

#### Obxectivos estratéxicos

##### Captación e fidelización de doantes

Obxectivo: sensibilizar a poboación para conseguir unha actitude positiva e solidaria de cara á doazón e inculcar na nosa comunidade a cultura da doazón para acadar o compromiso cívico e solidario dos doantes para que perciban a doazón como un acto natural e necesario, de carácter permanente.

### Comunicación

Obxectivo: deseñar un plan de comunicación interno e externo que permita desenvolver as campañas de doazón optimizando os recursos dispoñibles para a captación eficaz de doantes potenciais e que facilite a mobilización da base de doantes, así como o desenvolvemento de campañas especiais en colaboración con outros organismos ou entidades.

#### Actores chave

**Persoal da UP:** persoal que leva a cabo as tarefas propias de promoción

**Resto do persoal do CTG:** persoal adscrito a outros departamentos e unidades do CTG que realizan tarefas verticais ou horizontais respecto á UP.

**Empresas contratistas do CTG:** adxudicatarias de servizos que desenvolven as tarefas de comunicación aos doantes e avaliación externa.

**Entidades externas:** concellos, universidades, organismos, empresas, asociacións empresariais dos polígonos industriais (concentración da oferta), clubs financeiros, etc. que facilitan e colaboran no traballo da doazón de sangue.

**Público obxectivo:** persoas ás que se dirixen as campañas de promoción e que potencialmente poderán converterse en doantes.

**Deportistas e persoeiros famosos:** persoas que destacan na elite deportiva ou pola súa profesión de carácter público que poden axudar á promoción e captación de doantes.

**Doantes:** persoas que co seu acto voluntario e altruísta posibilitan cubrir a demanda das necesidades de sangue.

**Hospitais:** centros receptores e xestores das reservas de sangue a empregar segundo as necesidades.

**Pacientes** (receptores da doazón): persoas que, grazas á doazón de sangue, reciben o sangue para atender as necesidades que precisan.

### Análise DAFO

De seguido reflíctese a relación de factores DAFO.

<b>DEBILIDADES</b> <i>(Factores internos en contra)</i>	<b>AMEAZAS</b> <i>(Factores externos en contra)</i>
<b>D1.</b> Canles de información pouco efectivas: necesidade de incorporar novas tecnoloxías	<b>A1.</b> Dispersión xeográfica
<b>D2.</b> Falta de recoñecemento do posto de promotor	<b>A2.</b> Perda de poboación e avellentamento
<b>D3.</b> Falta de incentivos ao persoal	<b>A3.</b> A poboación descoñece as necesidades reais de doazón
<b>D4.</b> Falta dun plan de estabilidade dos RRHH	<b>A4.</b> Falta de educación-cultura da doazón: formación e concienciación desde a escola
<b>D5.</b> O plan de marketing non se axusta as novas realidades	<b>A5.</b> A doazón asóciase a imaxes negativas (accidentes, intervencións)
<b>D6.</b> Falta de investimento en publicidade	<b>A6.</b> Momentos de carencia de sangue (períodos críticos)
<b>D7.</b> Falta de coordinación con outras unidades do CTG e con outros organismos doutras CC.AA.	<b>A7.</b> Competencia das ONG e da aférese
<b>D8.</b> Postdoazón non adecuada-repercusión na fidelización do doante	<b>A8.</b> Dependencia externa para a mellora
<b>D9.</b> Falta de formación ou reciclaxe e ausencia de PRL	
<b>D10.</b> Medios materiais e humanos insuficientes	

<b>FORTALEZAS</b> <i>(Factores internos a favor)</i>	<b>OPORTUNIDADES</b> <i>(Factores externos a favor)</i>
<b>F1.</b> Grande experiencia dos traballadores. Capital humano; percepción/consideración de equipo (boa dinámica e adaptabilidade)	<b>O1.</b> Solidariedade
<b>F2.</b> Hai moitas cousas por facer	<b>O2.</b> Fácil de “vender”, obxectivos fáciles de explicar e comprender
<b>F3.</b> Facilitade para solicitar información respecto da situación de reservas e os números relativos ás doazóns conseguidas	<b>O3.</b> Conseguiuse gran seguridade con exclusión de enfermidades infecciosas, xenéticas
<b>F4.</b> Facilitade para definir indicadores (resultados fáciles de medir)	<b>O4.</b> Boa percepción por parte da cidadanía da calidade dos servizos de doazón e transplante
<b>F5.</b> Calidade certificada dos servizos	<b>O5.</b> Colaboración desinteresada, voluntaria e altruísta: dá “boa imaxe” a quen se suma á iniciativa
<b>F6.</b> Unidades móbiles para chegar a todos os lugares	<b>O6.</b> Gran posibilidade de sensibilización
<b>F7.</b> Campañas informativas en funcionamento	<b>O7.</b> Situacións excepcionais que incrementan a doazón
<b>F8.</b> Chega a universidades, centros docentes, empresas públicas e privadas”	<b>O8.</b> Medios de comunicación que chegan a toda a poboación
<b>F9.</b> Intenso traballo	<b>O9.</b> Doantes eventuais como potenciais doantes fidelizados
<b>F10.</b> Rexeita á compensación económica pola doazón	<b>O10.</b> Receptividade ao recoñecemento social
<b>F11.</b> Pioneiros en dispor dun plan de marketing	

#### IV. LIÑAS ESTRATÉXICAS

De acordo cos elementos DAFO defínense 5 estratexias de actuación, de xeito que logra corrixir as debilidades detalladas, afrontando as ameazas, mantendo as fortalezas e explotando as oportunidades.

— **Estratexia E1.** Fomentar a cultura da doazón

— **Estratexia E2.** Recoñecer a figura do promotor

— **Estratexia E3.** Promover a comunicación intradepartamental dentro do CTG, así como cos outros organismos similares doutras CC.AA.

— **Estratexia E4.** Definir e implementar un sistema de Dirección por Obxectivos (DPO)

— **Estratexia E5.** Definir e implementar un sistema de control

Así, entre cada unha das estratexias e os elementos da DAFO implicados na mesma establécense as seguintes relacións.

**E1 Fomentar a cultura da doazón**, que permita sensibilizar a poboación para conseguir unha actitude positiva cara o acto de doazón e para que este sexa percibido como algo natural, necesario e de carácter continuo, a través do deseño e implantación dun plan de marketing e promoción da doazón.

D: 1, 5, 6, 8 e 10

F: 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11

A: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8

O: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10

**E2 Recoñecer a figura do promotor**, que permita poñer en valor a este profesional, a través da creación do posto de promotor no que se definan as súas funcións e responsabilidades.

D: 2, 4, 9 e 10

F: 1 e 9

A: 8

**E3 Promover a comunicación intradepartamental** dentro do CTG, así como cos outros organismos similares doutras CC.AA., que permita mellorar a coordinación entre as diferentes áreas funcionais que teñen relación coa UP e coñecer outras experiencias, todo a través da posta en marcha dun Comité de Coordinación no que estean representadas todas as unidades do CTG que teñen relación coa UP e, así mesmo, a través da creación dun comité no que estean representadas as unidades de promoción de todas as CC.AA.

D: 1, 7 e 8

F: 1, 2, 3 e 5

**E4 Definir e implementar un sistema de Dirección por Obxectivos (DPO)**, que permita alcanzar os obxectivos de captación e fidelización de doantes da UP, a través do establecemento dun sistema de retribución variable que retribúa cunha prima variable aqueles promotores que acaden os obxectivos asignados.

D: 2, 3, 9 e 10

F: 4, 5, 6, 7 e 8

A: 1, 4 e 6

O: 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9 e 10

**E5 Definir e implementar un sistema de control**, que permita facer un seguimento do grao de avance na execución dos plans a realizar, así como coñecer o nivel de consecución dos obxectivos da UP, a través da definición de plans de acción executivos e da posta en marcha dun cadro de mando.

D: 3

F: 4 e 5

A: 3, 5, 6 e 8

O: 2, 4, 5, 6, 9 e 10

### Plan de mellora

Unha vez definidas as estratexias para acadar os obxectivos descritos, estas lévanse a cabo mediante os seguintes plans de mellora:

- Plan de marketing e promoción
- Plan organizativo e de recursos humanos
- Plan de comunicación

Para cada un destes plans de actuación establécense unhas áreas co seu obxectivo operativo, as accións concretas para acadar cada un dos obxectivos e os indicadores definidos para cada unha das accións.

### Plan de Marketing e Promoción (estratexia E1)

Este plan consta das seguintes áreas:

#### *Web e redes sociais*

**Obxectivo operativo:** mellorar o deseño da web e incrementar o uso das redes sociais

#### **Accións:**

- Presenza activa en Redes Sociais
- Redeseño da páxina web do CTG
- Incluír na web un indicador das de sangue por grupo sanguíneo

#### Indicadores:

- Facebook: nº seguidores fanpage

- Facebook: nº entradas novas
- Facebook: nº comentarios / gustos
- Twitter: nº seguidores
- Twitter: nº marcas de favorito, nº retweets
- Twitter: nº tweets alleos con referencias ao CTG
- Outras redes sociais (Google+ e Tumblr)
- Nº accesos desagregados por zona, navegador, sistema operativo,...
- Consultas, dúbidas, suxestións, comentarios rexistrados en formulario web
- Nº alertas emitidas sobre reservas de sangue: niveis vermello, amarelo, verde

#### *Plan de medios*

**Obxectivo operativo:** Conseguir unha presenza continuada e regular nos medios de comunicación galegos con mensaxe positiva.

#### **Accións:**

- Definir un plan de publicidade anual de medios que promova a cultura da doazón, asociándoa a imaxes agradables, de orgullo e recoñecemento social.

#### Indicadores

- Nº spots programas TV e radio
- Nº anuncios en prensa
- Nº artigos en medio escrito resumindo obxectivos acadados
- Nº artigos de entrevistas que recoñezan ao CTG como representativo de valores positivos
- Nº campañas e actos publicitarios
- Nº artigos científicos
- Nº referencias positivas en artigos doutras entidades

#### *Convenios de colaboración*

**Obxectivo operativo:** Incrementar a colaboración con axentes clave na promoción da doazón a través de convenios de colaboración.

#### **Accións:**

- Establecer convenios de colaboración con:
  - Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre os estudantes de todas as idades.
  - empresas con actividade en Galicia co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre os traballadores.
  - asociacións empresariais e clubs financeiros de Galicia co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre as empresas asociadas e actuar como mediadores para achegar aos usuarios a mensaxe da hemodoazón.
  - Presidencia de Xunta (a través da Secretaría Xeral para o Deporte) para o desenvolvemento de accións de cara ao fomento da cultura da hemodoazón nas federacións e clubs deportivos de Galicia como mediadores para achegar á poboación a mensaxe da hemodoazón.

#### Indicadores:

- Sinatura do convenio (tempo estimado para a súa tramitación: 4-6 meses)
- Nº centros nos que se organiza polo menos unha charla informativa anual sobre a doazón de sangue

- N° centros de Educación Primaria, ESO, Bachiller e FP nos que se realiza algunha actividade relacionada coa doazón o Día Internacional da doazón de sangue (14 de xuño)
- N° centros universitarios nos que se realiza algunha actividade relacionada coa doazón o Día Internacional da doazón de sangue (14 de xuño)
- N° actividades didácticas promovidas pola Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria (concursos para o deseño de material de promoción, concurso de redacción con temas relacionados coa doazón, maratón de doazón no ámbito escolar para os familiares maiores de idade dos nenos,...)
- N° centros educativos participantes nas actividades promovidas pola Consellería
- Sinatura do convenio (tempo estimado para a súa tramitación: 4-6 meses)
- N° grandes empresas conveniadas
- N° PEMES conveniadas
- Sinatura do convenio (tempo estimado para a súa tramitación: 4-6 meses)
- N° entidades (asociacións ou clubs) conveniadas
- N° entidades ou empresas que incorporan a promoción da hemodoazón na súa carteira de responsabilidade social corporativa (RSC)
- Sinatura do convenio (tempo estimado para a súa tramitación: 4-6 meses)
- N° clubs deportivos que participan en accións para promover a hemodoazón
- N° federacións deportivas que participan en accións para promover a hemodoazón

## Plan organizativo e de recursos humanos (estratexias E2 E4 E5)

Este plan consta das seguintes áreas:

### *Xestión organizativa*

**Obxectivo operativo:** Establecer instrumentos de recoñecemento profesional e mellorar na análise e explotación da información.

#### **Accións:**

- Definir, crear e catalogar o posto de traballo de promotor da UP, definindo a súas funcións e responsabilidades.
- Comunicar a cada promotor as súas funcións e responsabilidades.
- Mellora da análise e explotación da base de datos de doantes.

#### Indicadores:

- Publicación na RPT do posto de promotor
- Comunicación de funcións e responsabilidades a cada promotor
- Coñecer n° doantes novos no ano
- Coñecer n° doantes antigos recuperados no ano
- Coñecer n° doantes que repiten doazón no ano

**Obxectivo operativo:** Incrementar as competencias do persoal da UP e promover o crecemento profesional.

#### **Accións:**

- Definir os obxectivos anuais para cada promotor.
- Definir un plan anual de retribución variable por consecución de obxectivos para cada promotor.
- Comunicar a cada un dos promotores os obxectivos formulados para cada un deles.



- Realizar reunións mensuais entre o responsable da UP e cada un dos promotores para analizar o nivel de cumprimento dos obxectivos.
- Liquidar mensualmente a cada un dos promotores as retribucións variables percibidas pola consecución dos obxectivos.

Indicadores:

- Relación de obxectivos anuais de cada promotor
- Plan de retribución variable definido
- % salario variable
- Comunicación de obxectivos a cada promotor
- Nº reunións realizadas con cada promotor
- Salario variable liquidado cada mes a cada promotor

### Plan de comunicación (estratexia E3)

Este plan consta das seguintes áreas:

#### *Comunicación interna*

**Obxectivo operativo:** Mellorar a comunicación entre os profesionais da UP e desta co resto de unidades do CTG.

**Accións:**

- Reunións do Consello de Dirección do CTG.
- Creación dun Comité de Coordinación das Unidades do CTG, elaboración dun informe preliminar do grao de coordinación e comunicación e elaboración de informes periódicos.
- Coordinación dentro da UP.

Indicadores:

- Reunións do Consello de Dirección do CTG para avaliar os informes periódicos emitidos polas distintas unidades e comprobar o grao de consecución dos obxectivos. Incluirá informes do Comité de Coordinación. As reunións serán con periodicidade mínima semestral.
- Designación dun comité de estudo e seguimento do grao de coordinación e comunicación entre as distintas unidades do CTG (tempo estimado para a constitución: 1 mes)
- Informe preliminar reflectindo o grao de coordinación e comunicación (3 meses)
- Establecemento de reunións periódicas para a transmisión da información ao coordinador da UP das reservas existentes e necesidades previstas a curto e medio prazo. Comunicación por parte do coordinador da UP da actividade semanal prevista para planificar a actividade das unidades móbiles, así como do grao de desenvolvemento das campañas de comunicación e de chamamentos: semanal.
- Informes semestrais das enquisas aleatorias internas nos distintos departamentos da CTG respecto do grao de satisfacción do persoal do CTG e posta en común dos resultados e suxestións relevantes recollidas nas enquisas realizadas.
- Reunión semanal dos responsables das Unidades de Promoción e o coordinador. Elaboración de acta de reunión.
- Comunicación a todos os membros da UP das novidades de cada reunión semanal mediante circular interna, mensaxería electrónica, etc.

### *Comunicación externa*

**Obxectivo operativo:** Fomentar a comunicación e o intercambio de experiencias e información entre entidades análogas doutras CC.AA.

#### **Accións:**

- Establecer fórmulas de colaboración con organismos análogos ao CTG noutras CC.AA. (convenios, acordos) ou mesmo doutros países.
- Organizar eventos (xornadas, congresos, reunións, etc.) de índole nacional ou internacional e convidar a outras CC.AA./países.
- Fomentar e promover a asistencia a eventos a nivel nacional e internacional.
- Convivencias de intercambio de experiencias entre membros de distintas entidades semellantes ao CTG.
- Publicación de artigos en revistas especializadas do sector coas novidades e conclusión dos eventos organizados polo CTG.

#### **Indicadores:**

- N° convenios ou acordos de colaboración con outros organismos análogos ao CTG doutras CC.AA. (tempo medio de tramitación: 6 meses)
- N° convenios ou acordos de colaboración con outros organismos análogos ao CTG doutros países (tempo medio de tramitación: 6 meses)
- N° eventos de índole nacional organizados polo CTG
- N° eventos de índole internacional organizados polo CTG
- N° entidades doutras CC.AA. e/ou países participantes nos eventos organizados
- N° traballadores que asisten a estes eventos
- N° eventos con participación de persoal da UP
- N° convivencias entre membros de distintas entidades semellantes ao CTG organizadas pola CTG
- N° convivencias entre membros de distintas entidades semellantes ao CTG ás que é convidado o CTG
- N° artigos publicados en revistas especializadas
- N° artigos divulgativos sobre eventos organizados polo CTG

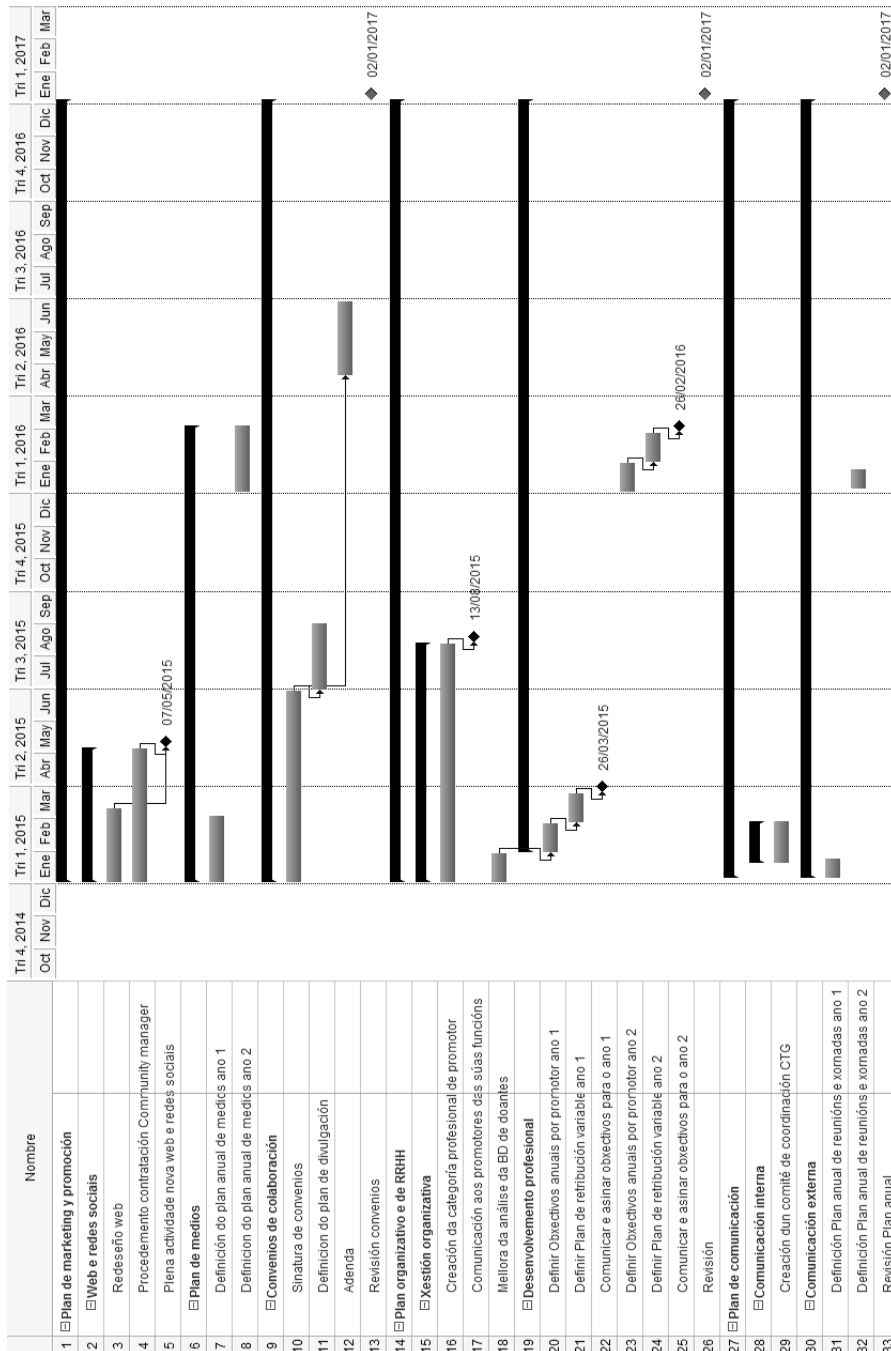
## Orzamento de execución

Detállase a posible orixe dos fondos para os tres plans de mellora.

Plan e acción	Proxecto / Concepto de gasto	Orixe dos fondos
<b>1. Plan de Marketing e Promoción</b>		
<b>WEB E REDES SOCIAIS</b>		
Presenza activa en Redes Sociais	Contratación dun Community Manager	Propios / Europeos innovación
Redeseño da páxina web do CTG	Redeseño e mantemento da páxina web do CTG	Propios / Europeos innovación
Incluir na web un indicador das de sangue por grupo sanguíneo		
<b>PLAN DE MEDIOS</b>		
Definir un Plan de publicidade anual de medios que promova a cultura da doazón, asociándoa a imaxes agradables, de orgullo e recoñecemento social	Contratación dun plan de comunicación a unha axencia Publicidade en medios	Propios / Europeos inclusión social Propios
<b>CONVENIOS DE COLABORACIÓN</b>		
Establecer convenios de colaboración coa Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre os estudantes de todas as idades (E.Primaria, ESO, Bachiller, F.Profesional e Universidades)	Tarefa do director/a do CTG (adicación do 10%) en colaboración co responsable da Unidade e Promoción (adicación do 10%)	Propios
Establecer convenios de colaboración coas empresas con actividade en Galicia co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre os traballadores		
Establecer convenios de colaboración coas asociacións empresariais e cos clubs financeiros de Galicia co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre as empresas asociadas e actuar como mediadores para achegar aos usuarios a mensaxe da hemodoazón	Realización de actividades de divulgación da doazón en empresas e organismos	Propios / Privados / Subvencións
Establecer convenios de colaboración con Presidencia de Xunta (a través da Secretaría Xeral para o Deporte) para o desenvolvemento de accións de cara ao fomento da cultura da hemodoazón nas federacións e clubs deportivos de Galicia como mediadores para achegar á poboación a mensaxe da hemodoazón		
<b>2. Plan Organizativo e de RR.HH.</b>		
<b>XESTIÓN ORGANIZATIVA</b>		
Diagnóstico da Unidade de Promoción e Plan de Mellora	Contratación dunha consultaría externa	Propios
Definir, crear e catalogar o posto de traballo de Promotor da Unidade, definindo as súas funcións e responsabilidades	Tarefa do responsable da Unidade de Promoción (adicación do 10%) e do responsable de RRHH (adicación do 10%)	Propios
Crear a categoría profesional de Promotor	Recoñecemento e dotación da categoría A1 do Promotor de Doazón	Propios
Mellora da análise e explotación da BD de doantes para a recollida de indicadores vinculados aos obxectivos da Unidade de Promoción	Migración dos datos actuais, redeseño e mantemento da base de datos de doantes	Propios / Europeos innovación
<b>DESENVOLVEMENTO PROFESIONAL</b>		
Definir os obxectivos anuais para cada promotor	Tarefa do responsable da Unidade de Promoción (adicación do 5%)	Propios
Definir un plan anual de retribución variable por consecución de obxectivos para cada promotor	Tarefa do responsable da Unidade de Promoción (adicación do 5%) e do responsable de RRHH (adicación do 5%)	Propios
Comunicar a cada un dos promotores os obxectivos formulados para cada un deles	Tarefa do responsable da Unidade de Promoción (adicación do 20%)	Propios
Realizar reunións mensuais entre o Xefe da Unidade de Promoción e cada un dos promotores para analizar o nivel de cumprimento dos obxectivos		
Liquidar mensualmente a cada un dos promotores as retribucións variables devengadas pola consecución dos obxectivos	Dotación da asignación do complemento variable para o personal da Unidade de Promoción*	Propios
<b>3. Plan de Comunicación</b>		
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>		
Reunións do Consello de Dirección do CTG	Tarefa do director/a do CTG (adicación do 10%)	Propios
Creación dun Comité de Coordinación das Unidades do CTG, elaboración dun informe preliminar do grado de coordinación e comunicación e elaboración de informes periódicos		
Coordinación dentro da Unidade de Promoción	Tarefa do responsable da Unidade de Promoción (adicación do 20%)	Propios
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>		
Establecer fórmulas de colaboración con organismos análogos ao CTG noutras CCAA (convenios, acordos) ou mesmo doutros países	Tarefa do director/a do CTG (adicación do 10%)	Propios
Organizar Xornadas, congresos, reunións...de índole nacional ou internacional e invitar a entidades de outras CCAA e países veciños.	Organización dunha xornada anual	Propios / Restiro participantes / Patrocinadores
Fomentar e promover a asistencia a congresos, reunións, etc a nivel nacional e internacional.	Viaxes, restiro, asistencia a reunións e axudas de custo	Propios
Convincencias de intercambio de experiencias entre membros de distintas entidades semellantes ao CTG	Organización de reunións semestrais para intercambio de experiencias	
Publicación de artigos en revistas especializadas do sector coas novidades e conclusión das reunións, congresos, etc organizados polo CTG	Adicación do 5% dos promotores a tarefas de divulgación e publicación	Propios

## Cronograma

Diagrama de Gantt coa execución gráfica dos plans de mellora.



## V. CONCLUSIÓNS

Para a realización deste estudo de mellora na Administración, os autores seleccionaron un departamento que consideraron de grande interese. Logo de tratar de identificar os principais problemas e analizar a situación no contexto actual podemos concluír que Recursos Humanos, Marketing, Novas Tecnoloxías e Comunicación son a chave para acadar, como misión da UP, a captación e fidelización de doantes que xeren reservas de sangue suficientes para cubrir, de forma permanente, as necesidades asistenciais.

A carencia dun sistema de información que facilite a explotación da información e un adecuado tratamento de datos dificulta o coñecemento do punto de partida de cara a un proceso de avaliación e mellora continua, condiciona a optimización de recursos existentes e limita a obtención de resultados máis favorables. Por outra banda, resulta esencial a adaptación ás novas realidades coa busca das canles de información que cheguen de xeito efectivo á poboación, e cunha mensaxe suficientemente persuasiva para conseguir que se convertan en activos o maior número posible de doantes potenciais. Resulta innegable a obriga de facer un uso axeitado das novas tecnoloxías e explotar as súas posibilidades para fomentar a cultura da doazón.

Xunto coas novas tecnoloxías como ferramenta de apoio para o mencionado fin, é fundamental levar a cabo accións de marketing para conseguir unha presenza continuada e regular nos medios de comunicación cunha mensaxe positiva que logre a sensibilización da poboación galega e unha maior colaboración con axentes chave na promoción da doazón a través de convenios ou outras fórmulas de colaboración.

O capital humano constitúe a base fundamental para dinamizar calquera organización e lograr os seus obxectivos, e no caso da UP, identifícase como principal problema na esfera de recursos humanos debido á inexistencia da figura do promotor como categoría profesional, o que xera incerteza laboral, e á ausencia dun plan de desenvolvemento profesional, o que se percibe como falta de recoñecemento. Porén, é de destacar que os profesionais da UP valóranse como un equipo cun alto nivel de capacidade actual e potencial para o desenvolvemento do seu labor.

A comunicación interna e externa constitúe tamén un instrumento indispensable para acadar os obxectivos de calquera organización, dado que favorece a implicación dos profesionais e permite unha xestión do coñecemento como ferramenta de optimización de recursos e de creación de valor. Identificada esta debilidade, propóñense diversas accións encamiñadas a mellorar a comunicación interna entre os profesionais da UP e co resto de unidades do CTG, e a fomentar a comunicación externa e o intercambio de experiencias e información entre entidades análogas ao CTG doutras CC.AA.

Coa análise, diagnóstico e plan de mellora descritos da UP, conséguese, por tanto, o obxectivo descrito ao inicio deste apartado, e que, como se menciona no apartado da metodoloxía, marca as directrices para un futuro traballo máis exhaustivo.

O interese xeral e social da doazón xustifica na opinión dos autores, dada a súa repercusión na totalidade da poboación galega, a necesidade de dar continuidade ao presente estudo e conseguir atopar a fórmula para que a poboación adquira unha percepción da doazón como hábito de comportamento, acto natural e de participación cívica e cidadá.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

### Libros/Documentos

- Bozeman, B. (1996): "Los fundamentos de la gestión pública estratégica", en: Brugué, Q. y J. Subirats: *Lecturas de gestión pública*, Madrid: MAP, pp.377-422
- Kaufmann, G. "Solución de problemas y creatividad, en Brugué, Q. y J. Subirats: *Lecturas de gestión pública*, Madrid: MAP, pp. 199-233
- Ramos, B. e C. Sánchez (2013) *La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española*. INAP, Madrid
- A Doazón de Sangue en Galicia. Ano 2014. Centro de Transfusión de Galicia. 24pp.
- Situación da hematoloxía e hemoterapia en Galicia. Enquisa de Opinión 2010. Asociación Galega de Hematoloxía e Hemoterapia. 26 pp.
- Marketing en la donación de sangre. Enrique de Mora. <http://funny-pop.com/pruebas/wp-content/uploads/2011/11/Marketing-en-la-donaci%C3%B3n-de-sangre-Organiza-n%C2%BA11-2009.pdf>
- Avaliación continua de calidade do servizo do CTG. Principais resultados. Xaneiro-2010. Sondaxe.
- Universidade da Coruña: Plan estratéxico 2005-2010 e 2013-2020; [http://www.udc.es/goberno/equipo\\_reitoral/vice\\_planificacion\\_economica\\_e\\_infraestructuras/planificacion\\_economica/planificacion\\_estrategica/index.html](http://www.udc.es/goberno/equipo_reitoral/vice_planificacion_economica_e_infraestructuras/planificacion_economica/planificacion_estrategica/index.html)
- Estratexia Sergas 2014; [https://www.sergas.es/Docs/Conselleria/Estratexia\\_Sergas\\_2014.pdf](https://www.sergas.es/Docs/Conselleria/Estratexia_Sergas_2014.pdf)

### Recursos Web

- Centro de Transfusión de Galicia (maio, xuño-2014): <http://ctg.sergas.es>
- Documento de consulta pública nº 1: Diagnóstico de situación socioeconómica e territorial de Galicia (maio, xuño-2014): <http://www.conselliariadefacenda.es/documents/10433/1347376/Diagnostico-Socioeconomico-Galicia-gal.pdf/a2b3ac61-d536-4058-9346-d3d0e18fb752>
- Noticia en Medicina TV: "Galicia termino el año con más de 112.300 donaciones de sangre y alcanza la tasa recomendada por la OMS" (maio-2014): <http://www.medicinatv.com/noticias/galicia-termino-el-ano-con-mas-de-112300-donaciones-de-sangre-y-alcanza-la-tasa-recomendada-por-la-oms-26203>
- Instituto Galego de Estatística (maio-2014): [www.ige.eu](http://www.ige.eu)
- Universidade da Coruña (2011), "Perfil sociolóxico da poboación galega (maio-2014): <http://www.udc.es/comunicacion/resumoprensa/resumoPrensa.html?language=es&iniType=101>

### Normativa/Lexislación

- Decreto 100/2005, do 21 de abril, polo que se regula a hemodoazón e hemoterapia na Comunidade Autónoma de Galicia, DOG nº 88, 9 de maio de 2005.
- Directiva europea 2002/98/CE do Parlamento Europeo e do Consello do 27 de xaneiro de 2003 pola que se establecen normas de calidade e de seguridade para a extracción, verificación, tratamento, almacenamento e distribución de sangue humano e os seus compoñentes.
- Real decreto 1945/1985, de 9 de outubro, por el que se regula la hemodonación y los bancos de sangre.
- Lei 7/2003, do 9 de decembro, de ordenación sanitaria de Galicia. BOE nº 12, 14 de xaneiro do 2004.
- Real decreto 1088/2005, do 16 de setembro, polo que se establecen os requisitos técnico e condicións mínimas da hemodoazón e dos centros e servizos de transfusión. BOE nº 225, 20 de setembro de 2005
- Real decreto 1343/2007, de 11 de outubro, polo que se establecen normas e especificacións relativas ao sistema de calidade dos centros e servizos de transfusión. BOE nº 262, 1 de novembro de 2007.
- Lei 14/2013, do 26 de decembro, de racionalización do sector público autonómico.

MERCEDES DOMONTE PEREIRO\_Xefa de sección da Xefatura territorial da Consellería de Sanidade en Pontevedra, España

ÁNGELES FEIJOO-MONTENEGRO FERNÁNDEZ\_Xefa territorial da Consellería de Sanidade en Pontevedra, España

EMMA REGO VALCARCE\_Xefa territorial da Consellería de Sanidade na Coruña, España.

JOSÉ ANTONIO VÁZQUEZ CARRETE\_(jose.antonio.vazquez.carrete@sergas.es)\_Xefe de Sección da Xefatura territorial da Consellería de Sanidade na Coruña, España.

MANUEL ÁLVAREZ CORTIÑAS\_Xefe do Servizo de Sanidade Ambiental. Dirección Xeral de Innovación e Xestión da Saúde Pública. Consellería de Sanidade, España.



# Plan estratéxico de mellora da rede de unidades de exploración do programa galego de detección precoz do cancro de mama

*Strategic plan for the improvement of the network of units of exploration of the Galician program of early detection of breast cancer*

**&Resumo:** Desde a implantación en 1992 do Programa Galego de Detección Precoz de Cancro de Mama, proxectamos un Plan estratéxico, por entender que tanto os servizos sanitarios como os factores que inciden sobre eles están mudando constantemente, de aí que as estruturas que dispoñemos na actualidade son susceptibles de cambios para mellorar a calidade e a eficiencia na prestación dos seus servizos. O contido do proxecto organízase nos seguintes ámbitos temáticos - Unha análise da situación actual, definición de obxectivos e metas, análise DAFO da organización, estratexias operativas e avaliación dos resultados. O presente Plan que pretende en liñas xerais, establecer unha estratexia de mellora que permita superar as súas debilidades, potenciar as súas fortalezas e aproveitar as oportunidades.

**&Palabras clave:** Cancro, screening, mamografía, misión, indicador, accesibilidade

**&Summary:** Since the implementation of the Galician program of early detection of Breast Cancer in 1992, we project a Strategic Plan, to understand that both health services and the factors that affect them are constantly changing, hence the structures that we have today are susceptible to changes to improve quality and efficiency in the provision of their services. The contents of the project are organized in the following thematic areas - an analysis of the current situation, definition of objectives and goals, SWOT analysis of the Organization, operational strategies and evaluation of the results of this Plan which aims to roughly establish a strategy for improvement that will allow overcoming their weaknesses, enhance their strengths and opportunities.

**&Key words:** cancer, screening, mammography, mission, indicator, accessibility





## I. INTRODUCCIÓN

O presente traballo ha de entenderse como un exercicio teórico no que tratamos de aplicar os coñecementos adquiridos durante o curso para levar a cabo a elaboración dun plan estratéxico dunha unidade dependente da Consellería de Sanidade.

A xustificación das razóns polas que resulta pertinente analizar o departamento obxecto de estudo desenvólvense no corpo do traballo, pero poden resumirse en que o actual enfoque do cribado de casos de cancro de mama non é eficiente, detectándose problemas no desenvolvemento do programa operativo baseado, en parte, na utilización de unidades móbiles, polo que neste traballo se parte da premisa de que se poden manter as taxas de participación prescindindo destas unidades e propónse un cambio de operativa dentro do PGDPCM. A proposta básica supón manter as unidades fixas pero pasando a tecnoloxía dixital. Iso suporía a compra de novos mamógrafos dixitais e primaríase ademais o funcionamento destas unidades en dobre quenda de mañá e de tarde, para rendibilizar o investimento neste tipo de mamógrafos.

A metodoloxía empregada baséase na procura bibliográfica sobre o ítem “plan estratéxico cancro de mama”, a análise e revisión da documentación e a proposta por parte do grupo de alternativas en función dos modelos de maior interese.

Os datos obtivéronse por busca en internet e en bases de datos específicas (MEDLINE, etc.), material e documentación entregada no curso así como as referencias bibliográficas facilitadas polos relatores.

O documento recolle en primeiro lugar nun apartado que denominamos “Onde estamos”, unha descrición da situación actual, explicando a importancia do cancro de mama e a súa situación en Galicia, o significado dos programas de cribado en saúde pública así como unha visión destes no medio europeo, concluíndo este apartado cun resumo dos principais indicadores do programa en Galicia. En “Onde queremos chegar”, recóllese a misión, visión e obxectivos da organización para pasar despois, no apartado de “Que camiño queremos seguir”, a describir a actual estrutura asistencial en Galicia, seguido dunha análise DAFO da organización. Posteriormente faise unha descrición das funcionalidades do modelo actual e o modelo alternativo proposto polo plan, así como a definición das estratexias operativas centrada na proposta alternativa. En “Como medimos os avances” detállanse os indicadores para a avaliación do plan e conclúe o documento cunhas conclusións seguidas da bibliografía consultada.

## II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### Importancia do cancro de mama

O cancro de mama constitúe un importante problema de saúde nos países do noso medio, pola súa elevada incidencia e mortalidade e as súas repercusións físicas, psicolóxicas e económicas sobre a atención sanitaria da poboación.

O cancro de mama é, con moito, o cancro máis frecuente entre as mulleres, estimándose en 1,38 millóns de novos casos diagnosticados de cancro no mundo (Globocan, 2008). As taxas de incidencia varían de 19,3 por cada 100.000 mulleres na África oriental a 89,7 por cada 100.000 mulleres en Europa occidental.

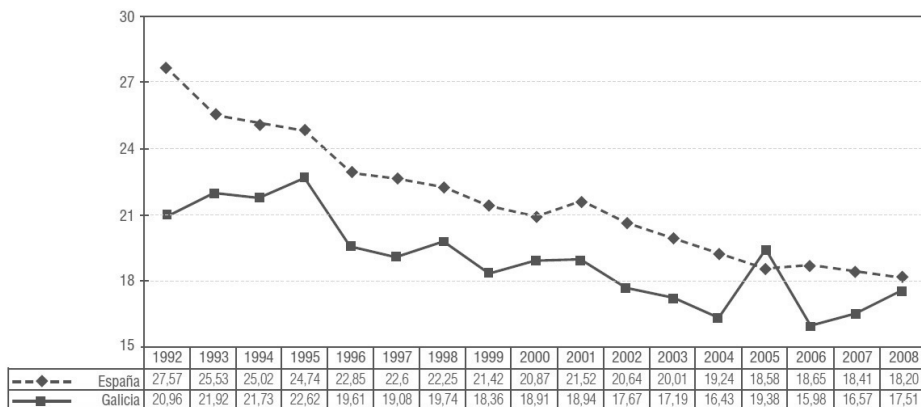
En Europa o cancro de mama é o tumor máis frecuente, e para ese mesmo período de tempo (2008) arredor do 30% de todos os tumores diagnosticados en mulleres (máis de 450.000 casos) e o 17% das mortes (sobre 139.000 mortes) corresponden a esta causa, o que supón unha taxa de incidencia de 62,8 por 100.000 (axustada á poboación mundial) e unha taxa de mortalidade de 16,7 por 100.000).

En España obsérvanse cifras similares para o cancro de mama (o 30% de todos os tumores diagnosticados en mulleres son cancros de mama e o 16% das mortes débense a estes tumores) estimándose que no ano 2012 se diagnosticarán máis de 25.000 casos e morrerán máis de 6.000 mulleres por esta patoloxía.

### Situación en Galicia

Durante 2008 rexistráronse en Galicia 17,51 mortes por 100.000 mulleres (taxa estandarizada á poboación europea). No gráfico 1 podemos ver a evolución da mortalidade en España e Galicia desde 1992 ata 2008. Observamos que en Galicia, tras varios anos de descenso progresivo, a taxa de mortalidade ascende en 2005 para volver recuperar en 2006 a tendencia descendente. Nos anos 2007 e 2008 observamos un progresivo aumento que nos leva a converxer coas taxas nacionais.

**Gráfico 1.** Evolución da mortalidade por Cancro de mama en Galicia e España. Taxas por 100.000 mulleres\*.



\*Taxas estandarizadas á poboación europea.

**Fonte:** (1) Mortalidad por cáncer en España. Centro Nacional de Epidemiología. Instituto de Salud Carlos III.

(2) Rexistro de Mortalidade de Galicia. Dirección Xeral de Innovación e Xestión da Saúde Pública.

Segundo os últimos datos obtidos do Rexistro de Mortalidade de Galicia, o cancro de mama continúa a ser a primeira causa tumoral de morte nas mulleres (táboa 1). No ano 2008 rexistráronse en Galicia 413 mortes por esta causa, correspondendo o 29,30% a mulleres entre 50 e 69 anos, o 54,72% a mulleres de 70 ou máis anos e o 15,98% ao grupo de mulleres menores de 50 anos.

**Táboa 1. Mortalidade por tumores na muller. Galicia 2008**

Tumores	Nº falecidas	%
Mama	413	13,69
Colon	330	10,94
Estómago	220	7,29
Pulmón/bronquios	235	7,79
Páncreas	189	6,26
Ovario	136	4,51
Útero (corpo e non específico)	109	3,61
Colo uterino	48	1,59
Outros	1.337	44,32
<b>Total</b>	<b>3.017</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Rexistro de Mortalidade de Galicia. Dirección Xeral de Innovación e Xestión da Saúde Pública

### Programas de cribado na Saúde pública

O cribado é un servizo de saúde pública no cal aos membros dunha poboación definida, que non se perciben necesariamente como expostos ou afectados por unha enfermidade ou as súas complicacións, ofrécenselles probas que permitan identificar aqueles con máis probabilidade de estar afectados co fin de reducir, mediante outras probas ou tratamentos, o risco da enfermidade ou das súas complicacións. Os programas de cribado inclúen un número importante de persoas que se sinten sas coa finalidade de seleccionar soamente as que están enfermas.

Os cribados, como calquera intervención sanitaria, teñen riscos e beneficios que deben ser considerados. Os beneficios parecen claros: a precocidade no diagnóstico e a intervención mellorará o prognóstico nalgunhas persoas enfermas. Os inconvenientes son máis complexos: alongarase a duración da enfermidade nas persoas diagnosticadas cando non haxa modificacións do prognóstico; pode haber un sobretratamento para as formas máis leves da enfermidade; as persoas enfermas con resultados negativos na proba serán identificadas falsamente como sas; as probas realizadas teñen riscos asociados; outro inconveniente destacado é que as persoas sas con resultados positivos na proba de cribado poden experimentar preocupación e ansiedade ata o diagnóstico definitivo, ademais de ser sometidas a probas que non precisan.

O Consello de Europa recomenda realizar mamografías de cribado para o cancro de mama en mulleres de 50 a 69 anos, de acordo coas directrices europeas de garantía de calidade do cribado mediante mamografía. Esta recomendación está baseada na existencia de probas da eficacia do cribado do cancro de mama derivadas de ensaios clínicos aleatorios.

A mesma recomendación fai fincapé en que xunto aos efectos beneficiosos con respecto á redución da mortalidade específica por cancro de mama, o cribado pode ter tamén efectos secundarios adversos para a poboación sometida ás probas. Así mesmo, afirma que as probas de cribado recomendadas só poden ofrecerse se están enmarcadas en programas:

- con carácter poboacional

- que contén cun aseguramento da calidade en todos os niveis asistenciais de diagnóstico, tratamento e seguimento
- en que se informe axeitadamente dos beneficios e dos riscos
- en que se dispoña de recursos axeitados para o cribado

A proba máis útil e accesible para realizar a detección dun tumor de mama antes de que se manifeste clinicamente é a mamografía. A realización periódica de mamografías de cribado a mulleres de 50 a 69 anos demostrou a súa eficacia na redución da mortalidade por cancro de mama. En mulleres máis novas non está claro o beneficio do cribado [4].

## Resultados da revisión dos programas de cribado de cancro de mama europeos

Unha importante revisión dos programas de detección precoz de cancro de mama europeos confirma o beneficio do cribado en termos de mortes evitadas e amosa que este beneficio compensa o dano causado polo sobrediagnóstico (diagnóstico dun cancro de mama mediante o cribado que non se tería diagnosticado durante a vida da muller se no se tivese cribado).

Os resultados da revisión indican que por cada 1.000 mulleres de 50-69 anos cribadas cada dous anos, evítanse entre 7 e 9 mortes por este tumor (das 30 agardadas) e sobrediagnóstanse 4 casos de cancro de mama (a engadir aos 67 casos que se diagnosticarían sen o cribado).

A publicación revisa e sintetiza as publicacións, a partir de datos dos programas de cribado europeos, sobre beneficios (redución da mortalidade) e efectos adversos (sobrediagnóstico e falsos positivos) do cribado.

Esta revisión ten en conta a validez metodolóxica dos deseños e das análises estatísticas dos estudos (a principal causa da controversia sobre este cribado) e baséase en datos de programas de cribado europeos. Podería ser a información en base á cal as mulleres europeas deberían tomar a decisión de cribado.

Resumo dos resultados da revisión:

- Beneficios do cribado: os estudos metodoloxicamente máis válidos indican unha redución da mortalidade por cancro de mama do 25% -31% nas mulleres convidadas (e do 38%-48% para as mulleres que se criban).

(Nota: os estudos de tendencias da mortalidade teñen grandes limitacións para avaliar o efecto do cribado, polo que ten un valor moi limitado. Boa parte da controversia sobre a efectividade dos programas de cribado susténtase neste tipo de estudos).

- Sobrediagnóstico: a estimación máis plausible do sobrediagnóstico é do 6,5% (1% -10%). Diagnosticáanse un 6,5% máis de casos de cancro de mama dos que se terían diagnosticado sen cribado.

Esta estimación está moi afastada dos valores do 50% ou superiores de publicacións que empregan deseños de estudo e análise menos axeitados para o estudo deste resultado.

- Falsos positivos: o risco acumulado de falsos positivos dunha muller de 50/ 51 anos que se criba cada 2 anos ata os 68/69 anos é do 17% (para procedementos non invasivos e do 3% para procedementos invasivos (biopsias).

Presentado en forma de resumo para as mulleres europeas:

Por cada 1.000 mulleres cribadas bianalmente entre os 50/51 e os 68/69 anos (20 anos) e seguidas ata os 79 (o beneficio de cribar a unha muller de 68 anos pode tardar anos en manifestarse).

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

#### Misión

Establecer as políticas, estratexias e actividades máis efectivas e eficientes no desenvolvemento de accións de promoción da saúde, detección temperá, diagnóstico oportuno, tratamento axeitado e de avaliación, co propósito de diminuír ao máximo a mortalidade por cancro de mama en Galicia.

#### Visión

No período 2013-2015, as distintas unidades con competencia da Consellería de Sanidade da Xunta de Galicia, traballan de maneira coordinada nas accións de promoción, detección, diagnóstico, tratamento e avaliación do programa de cancro de mama, con políticas que faciliten o acceso aos servizos de saúde, con atención cordial e de calidade que se manifesta na satisfacción das usuarias e os seus familiares polos servizos recibidos e que prevén as mortes evitables por cancro de mama.

#### Obxectivos

##### *Obxectivo xeral:*

Reducir a mortalidade por cancro de mama nas mulleres de 50 a 69 anos de Galicia nunha porcentaxe do 25% aos seis anos da implantación completa do programa.

##### *Obxectivos específicos:*

- Manter unha participación por enriba do 75% das mulleres citadas.
- Asegurar o acceso a un diagnóstico definitivo a todas as mulleres ás que se lles recomenda unha valoración clínica adicional nos tempos axeitados.
- Manter e mellorar o sistema de información do programa de modo que permita a correcta avaliación dos indicadores preditores de impacto.

##### *Poboación obxectivo*

Ata o ano 2004 a poboación á que estaba dirixido o programa eran todas as mulleres residentes en Galicia de 50 a 64 anos. Seguindo as directrices da Unión Europea, a partir do 2005 o programa comezou a ampliación progresiva do grupo de idade ata os 69 anos, obxectivo que se acadou no ano 2009. O número de mulleres do grupo de idade 50-69 anos é, segundo o padrón municipal de habitantes en 2010, de 355.036.

##### *Proba de cribado*

A proba básica de cribado é a mamografía. Realízanse dúas proxeccións mamográficas (cranio-caudal e oblicuamediolateral) en cada mama.

##### *Frecuencia do cribado*

O cribado realízase cunha periodicidade de dous anos.

##### *Sistema de divulgación*

Ás mulleres obxectivo do programa envíaselles información del por carta, antes da citación persoal para a realización da proba mamográfica. Os coordinadores provinciais do

programa dos departamentos territoriais de Sanidade promoven o programa nos concellos. Para iso, manteñen reunións de presentación coas autoridades municipais, sanitarios locais, prensa e radio local, etc. Así mesmo, ofrécense charlas informativas a colectivos específicos e distribúense carteis e folletos informativos en farmacias e centros sanitarios e sociais da localidade.

#### *Sistema de citación*

A citación é persoal, envíase por carta de 10 a 15 días antes da cita, e nela especificase o lugar, día e hora en que debe acudir para a realización da proba mamográfica. Na mesma carta facilítase un número de teléfono para solicitar cambios de cita en caso necesario. Se a muller non acode, repítese a citación, tamén por carta. A relación de mulleres que hai que citar obtense do rexistro de tarxeta sanitaria e dos padróns municipais. Exclúense os erros (idade, sexo) e as situacións da muller que fan imposible a cita (falecidas, incapacitadas ou enderezo descoñecido). O único criterio de exclusión para a realización da mamografía de cribado é ter padecido un cancro de mama.

A programación das citas faise por municipio, de forma que se garanta a periodicidade de dous anos de cribado en cada concello (cun intervalo de  $\pm$  seis meses). Esta programación pódese consultar na páxina web da Dirección Xeral de Innovación e Xestión da Saúde Pública: <http://dxsp.sergas.es>, que se actualiza cada seis meses. Comunicación dos resultados da mamografía de cribado. Se o resultado é negativo as mulleres reciben a información por carta personalizada, recoméndaselles seguir no Programa e convídaselles a repetir o estudo ao cabo de dous anos. No caso de que sexa necesario realizar unha valoración clínica adicional para chegar a un diagnóstico, infórmase por carta certificada e con xustificante de recepción. Na mesma carta facilítaselles unha cita para ser atendidas nunha unidade hospitalaria de diagnóstico e tratamento. Esta carta remítese tres días antes da cita. Ademais dous días antes da cita chámase á muller por teléfono para confirmala.

#### *Información ás usuarias*

O programa conta cun teléfono de atención directa para as súas usuarias, ao que poden dirixirse para informar sobre cambios de domicilio, recente empadramento e solicitar cambios de cita ou información. (Tel.: 981 14 14 14). Todas as mulleres que precisan ir ao hospital para a realización da valoración clínica adicional, dispoñen de dous teléfonos (881 54 18 95 e 881 54 18 97) cos que poden contactar no caso de precisar información ou cambio de cita no hospital.

## **IV. LIÑAS ESTRATÉXICAS, INDICADORES E CRONOGRAMA**

Descrición da actual estrutura asistencial

A estrutura asistencial do programa operativo está formada polas seguintes unidades:

#### *Unidades de exploración mamográfica*

O programa iniciouse cunha unidade de exploración mamográfica, e progresivamente fóronse incorporando novas unidades. No ano 2005 o programa completou a súa expansión, contando desde ese momento con 13 unidades de exploración, 9 delas fixas e 4 móbiles.

O PXDPCM está iniciando o seu paso á tecnoloxía dixital e a finais do ano 2009 son tres as unidades que contan con mamógrafos destas características: unha das unidades fixas da

Coruña, a unidade do Hospital Gil Casares en Santiago e unha das unidades fixas da Casa do Mar en Vigo. Está previsto que nos próximos anos e de forma paulatina os mamógrafos dixitais substitúan aos analóxicos en todas as unidades de exploración.

#### *Unidades de avaliación radiolóxica*

A lectura das mamografías está centralizada en tres unidades de avaliación radiolóxica, formadas por radiólogos dos servizos de radioloxía dos seguintes hospitais: Complexo Hospitalario Universitario da Coruña (seis radiólogos), o Complexo Hospitalario de Pontevedra (seis radiólogos) e o Hospital Lucus Augusti, incorporado en febreiro do 2006 (catro radiólogos).

#### *Unidades de diagnóstico e tratamento*

Estas unidades están integradas polos hospitais da rede asistencial do Servizo Galego de Saúde. Contan cun comité de mama no que participan especialistas das diferentes áreas (radiólogos, xinecólogos, cirurxiáns, anatomopatólogos, oncólogos, radioterapeutas, etc).

#### *Xestión e coordinación*

A xestión das unidades de exploración mamográfica está centralizada na Unidade de Coordinación das Unidades de Exploración, situada na Xefatura Territorial de Sanidade da Coruña, que xunto cos coordinadores provinciais do Programa xestiona o circuíto e almacenamento das mamografías e coordina o persoal das unidades de exploración mamográfica. Desde a Unidade de Coordinación das Unidades de Exploración envíanse as cartas de presentación do programa, as cartas de cita ás unidades de exploración mamográfica, e por último as cartas ás mulleres con resultado negativo.

A coordinación das unidades de avaliación radiolóxica, das unidades de diagnóstico e tratamento e a coordinación xeral do programa está centralizada no Servizo de Programas Poboacionais de Cribado da Dirección Xeral de Innovación e Xestión da Saúde Pública, onde se xestionan as citas hospitalarias e se envían ao domicilio das mulleres por carta certificada, ademais de realizar a súa confirmación telefónica. Posteriormente grávase a información remitida polos hospitais.

#### **Estratexias operativas e cronograma**

A proposta básica supón manter as actuais nove unidades fixas existentes pero pasando a tecnoloxía dixital. Iso suporía a compra de 6 novos mamógrafos dixitais (na actualidade existen tres). Primariáse ademais o funcionamento destas unidades en dobre quenda de mañá e de tarde para rendibilizar o investimento neste tipo de mamógrafos.

Para poder prescindir das unidades móbiles precisaríase ampliar o número de unidades fixas, para o que propoñemos empregar as instalacións e equipamento dos 7 hospitais pequenos de Galicia que xa contan cun mamógrafo. Crearíanse así 7 novas unidades nas que se traballaría a tempo parcial segundo o número de usuarias da área sanitaria correspondente. Partimos de que a poboación diana do programa (mulleres residentes en Galicia de 50-69 anos de idade) é de 336.132 segundo a base de datos do propio programa e cada unha delas debe ser citada cada dous anos, polo que os cálculos fanse para dous anos.

Cada unidade de exploración ten capacidade para atender, cada dous anos, a unha poboación de 21.000 mulleres citadas nunha xornada laboral (explorando a 40 mulleres/día

cunha media de 218 días traballados ao ano e cunha participación aproximada do 83%, xa que cómpre contar coas repeticións por motivos técnicos e as recitacións precoces).

A repartición realizada supón que as 9 unidades fixas actuais traballen con xornada de mañá e que 8 delas deben tamén traballar en xornada de tarde, ben de forma continua (unha das dúas unidades da Coruña, unha das dúas de Vigo e a de Santiago) ou ben durante un determinado número de meses cada dous anos (6 meses a de Ferrol, 5 meses a de Lugo, 13 meses a de Pontevedra, 11 meses a outra unidade de Vigo e 14 meses a de Ourense).

### Modelo alternativo

Desde o noso punto de vista, as vantaxes máis destacables deste modelo de funcionamento serían:

- Avanzar no proceso de integración do programa no sistema asistencial.
- Mellora da oferta dos hospitais comarcais: un novo servizo poboacional.
- O programa e o hospital compartirán os custos actuais e futuros derivados do paso da tecnoloxía analóxica á dixital.
- Melloras moi significativas na xestión de persoal e condicións laborais dos traballadores das actuais unidades móbiles.
- Diminución das “repentinadas” anulacións que son frecuentes no caso das actuais unidades móbiles, e as súas consecuencias para as usuarias do programa, para os traballadores das unidades, que deben recuperar o tempo perdido, e para os traballadores que xestionan as citas.
- Mellora a racionalización na utilización de recursos.
- Mellora na calidade asistencial percibida polas mulleres que ata agora se exploraban nas unidades móbiles. Respecto a este punto concreto, cabe sinalar que na enquisa de satisfacción que se realizou no ano 2008 ás mulleres que acudiran a explorarse a unha unidade móbil, un 24,2 % afirma que a solución de que a Consellería as citase nun centro de saúde con radioloxía aínda que non fose no seu mesmo concello sería mellor que acudir a unha unidade móbil. Esta porcentaxe foi do 7,3% na enquisa do ano 2005. Nestas enquisas, un 60,8% (2008) e un 67,3% (2005) acudirían igualmente, un 6,7 % (2008) e un 8,6 % (2005) acudirían só se a “Xunta pon un bus” e soamente un 4,4 % (2008) e un 3,5 % (2005) manifestan que non acudirían. Estes datos fálannos dunha progresiva tendencia a valorar mellor a atención nas unidades fixas.
- Permitiría asegurar a capacidade do programa para cumprir co seu compromiso de explorar a todas as mulleres residentes en Galicia cada dous anos. Neste momento a capacidade do programa, coa ampliación do grupo de idade, que se completa este ano 2009 e coas 13 unidades actuais atópase absolutamente no límite para poder atender este compromiso. A media de demora do programa atópase en 26,31 meses e este atraso vai en aumento. A demora é especialmente importante nalgunha unidade como a móbil N<sup>o</sup> 2, que está en 28 meses.

### Indicadores

A avaliación da implementación do plan realízase mediante a cumprimentación dunha serie de indicadores, cuantitativos e cualitativos, que midan os resultados.

O seguimento ou monitoraxe ha de efectuarse de forma continua ao longo da implantación do plan e vainos permitir “controlar” e “medir” en tempo real a evolución e



o desenvolvemento das estratexias; podendo corrixir e emendar posibles carencias na súa implantación, aprobando novas metas a partir dos resultados obtidos.

A avaliación permítenos medir os resultados e ver como estes van cumprindo os obxectivos específicos e liñas de actuación formuladas. A avaliación permite facer un “corte” nun certo tempo e comparar o obxectivo formulado coa realidade.

Para este seguimento e avaliación deseñáronse unha serie de indicadores, cuantitativos e cualitativos.

### Táboa de indicadores

Para a avaliación dos obxectivos do plan propóñense os seguintes indicadores:

Indicadores
Indicador das Unidades de exploración
Indicador de citación por provincia
Indicador de control de citas acumulado nun periodo de tempo
Indicador das Unidades de diagnóstico
Indicador de tempos desde a exploración ata a lectura e envío de resultados
Indicador de Unidades de avaliación
Indicador de tempos desde a exploración ata que se cita no hospital

A descrición de cada un dos indicadores recóllese a continuación:

Denominación	Indicador das unidades de exploración
Fórmula	Nº de exploradas/nº de citas por Unidade de exploración
Definición	Nº de citas de primeira e segunda, nº de exploradas por día.
Tipo de indicador	De resultado
Dimensión	Efectividade
Fundamento/Xustificación	Permite comparar as distintas unidades de exploración
Poboación do indicador	Todas as posibles usuarias do programa, mulleres residentes en Galicia de 50 a 69 anos
Fonte de datos	Sistema de información do programa
Periodicidade	Trimestral
Estándares	Media de exploradas día entre 40 e 45 señoras por unidade

Denominación	Indicador de citación por provincia
Fórmula	Nº de exploradas/Citas válidas
Definición	Mide o número de citas nun periodo de tempo
Tipo de indicador	Proceso
Dimensión	Efectividade
Fundamento/ Xustificación	Indica o número de citas válidas, participación e o motivo polo que unha señora non pode ser citada, pola súa situación, falecida, ausente, non quere, etc.
Poboación do indicador	Todas as citadas e exploradas
Fonte de datos	Sistema de información do programa
Periodicidade	Anual
Estándares	A participación deberá de superar o 70% e o ideal superior ao 75%

Denominación	Indicador de control de citas acumulado nun periodo de tempo
Fórmula	Nº de citas validas total nun periodo de tempo/total de citas da campaña
Definición	Mide o tempo que se tarda entre dúas campañas desde os 18 aos 30 meses
Tipo de indicador	Proceso
Dimensión	Efectividade
Fundamento/ Xustificación	Xestión do programa
Poboación do indicador	Todos os pacientes sometidos a exploración
Fonte de datos	Sistema de información do programa
Periodicidade	Anual
Estándares	O tempo entre campañas deberá ser entre 20-28 meses no 90% das citas

Denominación	Indicador de Unidades de avaliación
Fórmula	Nº total de señoras positivas/nº total de exploradas
Definicións	Mide as cargas de traballo de cada unidade de avaliación (Unidade de lectura de resultado por parte dos radiólogos)
Tipo de indicador	Resultado
Dimensión	Efectividade
Fundamento/ Xustificación	Infórmanos do total de lidas nun periodo de tempo, así como de cada un dos resultados que poden dar. Como negativo, positivo, repeticións, etc.
Poboación do indicador	Todas as exploradas
Fonte de datos	Sistema de información do programa
Periodicidade	Trimestral
Estándares	Entre o 3 e 4 por cen

Denominación	Indicador de tempos desde a exploración ata a lectura e envío de resultados
Fórmula	Data de lectura-data de exploración, por unidade de avaliación
Definicións	Mide o tempo que se tarda no programa desde que se explora ata que se envían os resultados por unidade de lectura e periodo de tempo
Tipo de indicador	Proceso
Dimensión	Efectividade
Fundamento/ Xustificación	Infórmanos do número de días que se tarda e indícanos a mediana e a media de días.
Poboación do indicador	Todas as señoras exploradas
Fonte de datos	Sistema de información do programa
Periodicidade	Anual
Estándares	Inferior a 10 días

Denominación	Indicador de tempos desde a exploración ata que se cita no hospital
Fórmula	Data de cita no hospital-data de exploración por unidade de diagnóstico
Definicións	Mide o tempo que se tarda en dar cita en cada un dos hospitais ás señoras que requiren unha proba complementaria
Tipo de indicador	Proceso
Dimensión	Efectividade
Fundamento/ Xustificación	Infórmanos dos tempos de espera por hospital nesta patoloxía
Poboación do indicador	Todas as señoras positivas
Fonte de datos	Sistema de información do programa
Periodicidade	Anual
Estándares	Inferior a 30 días

Denominación	Indicador das Unidades de diagnóstico
Fórmula	Nº de señoras que acuden á unidade de diagnóstico/ nº de señoras citas á unidade de diagnóstico Nº de señoras positivas/nº de señoras exploradas
Definicións	Mide os resultados dos hospitais onde se fan probas complementarias das usuarias do programa, nun periodo de tempo
Tipo de indicador	Resultado
Dimensión	Efectividade
Fundamento/ Xustificación	Infórmanos do número de señoras que acuden e o resultado de cada unha delas.
Poboación do indicador	Todas as señoras positivas do screening
Fonte de datos	Sistema de información do programa
Periodicidade	Anual
Estándares	Nº de cancros detectados/nº de exploradas superior ao 3 por mil. Nº de señoras que acuden/nº de señoras citas superior ao 90 por cen

## V. CONCLUSIÓNS

O PGDPCM iniciouse no ano 1992 e desde o ano 2005 mantén en funcionamento 13 unidades de exploración, delas 9 son unidades fixas, situadas en hospitais, outro tipo de establecementos sanitarios e Departamentos Territoriais de Sanidade e 4 son unidades móbiles que cobren a poboación rural.

Con 10 unidades de exploración (6 fixas e 4 móbiles) ata o ano 2005, para atender a unha poboación de 220.000 mulleres. A partir dese ano, con motivo da ampliación da idade da poboación obxectivo do programa, pasando de 64 a 69 anos, foi necesario o aumento de 3 unidades.

A razón de ser das unidades móbiles foi no momento en que se iniciaba a planificación deste programa; achegar o máis posible este novo e descoñecido servizo ás mulleres, aumentando a accesibilidade e, desta forma, asegurar a mínima participación necesaria para garantir a efectividade do programa.

Fronte a esta vantaxe, constátanse as serias dificultades que se xeran coa utilización destas unidades móbiles:

- Condicións para a espera e para realizar a enquisa de factores de risco.
- Existencia de barreiras arquitectónicas no acceso á propia unidade.
- Elevado número de días nos que non se pode traballar polos constantes traslados.
- Imposibilidade de traballar con conexión en rede á aplicación informática do programa.
- Problemática que xorde pola necesidade inmediata de cambio a tecnoloxía dixital.

Por outra parte, as propias unidades móbiles están a punto de completar a súa vida útil, posto que levan en funcionamento entre 14 e 16 anos, segundo a unidade, polo que nun prazo moi breve de tempo sería preciso proceder á súa substitución por outras unidades móbiles.

A nosa proposta supón manter as 9 unidades fixas, mellorándoas coa compra de 6 novos mamógrafos dixitais e eliminar as unidades móbiles.

Para poder prescindir das unidades móbiles precisaríase ampliar o número de unidades fixas, polo que propoñemos empregar as instalacións e equipamento dos 7 hospitais pequenos de Galicia que xa contan cun mamógrafo. Crearíanse así 7 novas unidades nas que se traballaría a tempo parcial segundo o número de usuarias da área sanitaria correspondente, quedando un total de 16 unidades de exploración.

Con esta proposta consideramos que:

- Mellora a calidade asistencial percibida polas mulleres que ata agora se exploraban nas unidades móbiles. Respecto a este punto concreto, cabe sinalar que na enquisa de satisfacción que se realizou no ano 2008 ás mulleres que acudiran a explorarse a unha unidade móbil, un 24,2% afirma que a solución de que a Consellería as citase nun centro de saúde con radioloxía, aínda que non fose no seu mesmo concello, sería mellor que acudir a unha unidade móbil. Esta porcentaxe foi do 7,3% na enquisa do ano 2005. Nestas enquisas, un 60,8 (2008) e un 67,3% (2005) acudirían igualmente, un 6,7% (2008) e un 8,6% (2005) acudirían só se a “Xunta pon un bus” e soamente un 4,4% (2008) e un 3,5% (2005) manifestan que non acudirían. Estes datos fálannos dunha progresiva tendencia a valorar mellor a atención nas unidades fixas. As mulleres sempre serán atendidas na súa área sanitaria.
- Permitiría asegurar a capacidade do programa para cumprir co seu compromiso de explorar a todas as mulleres residentes en Galicia cada dous anos. Neste momento a capacidade do programa, coa ampliación do grupo de idade, que se completa este

ano e coas 13 unidades actuais, atópase absolutamente no límite para poder atender este compromiso.

- Realizouse unha consulta exploratoria a xerentes das áreas comarcais, que amosaron a súa opinión favorable a este proxecto, no sentido de mellora considerable da calidade do Programa e que fai que sexa sostible e se manteña no tempo, sustentándose sobre estruturas fixas. Por outro lado, afirman que para os hospitais comarcais pode ser unha grande oportunidade de mellorar o parque de mamógrafos e de ofrecer maior calidade nesta prestación, que vai haber unha maior calidade percibida por parte das mulleres que actualmente empregan as unidades móbiles e que ademais os desprazamentos a estes hospitais nos respectivos municipios están totalmente asimilados por ser xa práctica habitual. Cualifican a iniciativa de moi interesante presentando o principal reto en solucionar os problemas de dotación e persoal para facer efectiva esta nova operativa do programa.
- Mellora a racionalización na utilización de recursos da Comunidade Autónoma.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Programa galego de detección precoz do cancro de mama (PGDPCM). Resultados 1992-2010. Consellería de Sanidade. Xunta de Galicia. [http://www.sergas.es/cas/DocumentacionTecnica/docs/SaudePublica/CancroMama/Informe%20programa%20cancer%20de%20mama%201992-2010\\_es.pdf](http://www.sergas.es/cas/DocumentacionTecnica/docs/SaudePublica/CancroMama/Informe%20programa%20cancer%20de%20mama%201992-2010_es.pdf) (17/04/2013)
- Programa de Prevención del Cáncer de Mama de la Región de Murcia. Consejería de Sanidad. Dirección General de Salud Pública. <https://www.murciasaude.es/recursos/ficheros/66505-ProgramaPrevencionCancerMama.pdf>. (17/04/2013)
- Programa de Prevención del Cáncer de Mama de la Comunitat Valenciana. [http://www.sp.san.gva.es/biblioteca/publicacion\\_dgsp.jsp?cod\\_pub\\_ran=865619799](http://www.sp.san.gva.es/biblioteca/publicacion_dgsp.jsp?cod_pub_ran=865619799). (17/04/2013)
- Programa de Acción para la Prevención y Control del Cáncer Mamario. México. <http://www.saude.gob.mx/Unidades/cdi/documentos/DOCSAL7105.pdf>. (17/04/2013)
- Plan nacional de prevención, control y seguimiento del cáncer de mama 2009-2015. Bolivia. <http://www.sns.gob.bo/institucional/redees%20y%20calidade/PLAN%20NACIONAL%20DE%20PREVENCION%20CONTROL%20Y%20SEGUIMIENTO%20DE%20CANCER%20.pdf>. (17/04/2013)
- Programa de detección precoz del cáncer de mama en Asturias. [http://www.asturias.es/Astursaude/Ficheros/AS\\_SESPA/AS\\_Assistencia%20Sanitaria/PDPCMA-GUIA%20RAPIDA.pdf](http://www.asturias.es/Astursaude/Ficheros/AS_SESPA/AS_Assistencia%20Sanitaria/PDPCMA-GUIA%20RAPIDA.pdf). (17/04/2013)
- Martínez Cantarero, J. F.; Polanco Sánchez; Naranjo García; Del Liaño Señarís, J. E. e Carreira Gómez, C. 2006. Valoración económica de la mamografía digital vs convencional. Rev. Esp. Econ. Salud; 5(4):230-240. [http://www.economia.doasaude.com/edicions/54/08\\_pdf/OriginalesMamografia.pdf](http://www.economia.doasaude.com/edicions/54/08_pdf/OriginalesMamografia.pdf). (18/04/2013)
- Programa de detección precoz del cáncer de mama. Cataluña. [http://www20.gencat.cat/portal/site/cancer/menuitem-m\\_301c31137848581ed91cb318b0c0e1a0/?vgnextoid=4e1f54ad6020a310VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnextchannel=4e1f54ad6020a310VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default](http://www20.gencat.cat/portal/site/cancer/menuitem-m_301c31137848581ed91cb318b0c0e1a0/?vgnextoid=4e1f54ad6020a310VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnextchannel=4e1f54ad6020a310VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default). (18/04/2013)
- Proceso Asistencial Integrado Cáncer de Mama. Andalucía. [http://www.juntadeandalucia.es/saude/sites/csaude/contenidos/Informacion\\_General/p\\_3\\_p\\_3\\_procesos\\_asistenciales\\_integrados/pai/cancer\\_mama\\_v3?perfil=org](http://www.juntadeandalucia.es/saude/sites/csaude/contenidos/Informacion_General/p_3_p_3_procesos_asistenciales_integrados/pai/cancer_mama_v3?perfil=org)
- Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva. México. <http://www.cnegsr.gob.mx/programas/cancer-mama/mision-y-vision.html>

MARÍA JESÚS BUDIÑO RODRÍGUEZ\_maria.jesus.budino.rodriguez@xunta.es\_subdirectora xeral de Formación para o Emprego (Dirección Xeral de Emprego e Formación, Consellería de Traballo e Benestar), Xunta de Galicia, España.

ÁNGELES LESTÓN MAYO\_angeles.leston.mayo@xunta.es\_xefa do Servizo de Planificación de Formación para o Emprego (Dirección Xeral de Emprego e Formación, Consellería de Traballo e Benestar), Xunta de Galicia, España.

JESÚS SANJURJO PAZ\_jesus.sanjurjo.paz@xunta.es\_xefe do Servizo de Fiscalización e Contabilidade (Intervención Delegada, Consellería de Traballo e Benestar), Xunta de Galicia, España.

PAZ ANDRADE SUÁREZ\_paz.andrade.suarez@sergas.es\_Técnica Gr-A (Servizo de Saúde Mental e Asistencia a Drogodependencias, SERGAS), Xunta de Galicia, España.

FERNANDO VEIGA AGUIAR\_fernando.veiga.aguiar@xunta.es\_xefe da sección de prevención (Secretaría Xeral de Medio Rural e Montes, Consellería do Medio Rural e do Mar), Xunta de Galicia, España.

# Plan estratéxico para a área de formación para o emprego da Comunidade Autónoma de Galicia

## *Strategic plan for the area of training for working of the Galician Autonomous Community*

**&Resumo:** O obxectivo deste traballo é planificar a actuación da Administración da Comunidade Autónoma de Galicia na área de formación para o emprego con dúas referencias ineludibles, os cambios normativos e a situación económica actual, que implican un aumento das necesidades de cualificación e recualificación profesional, que deben ser atendidas cunha importante minoración dos recursos dispoñibles. Previa á proposta de mellora e á definición dos obxectivos xerais elaborouse o diagnóstico estratéxico a partir do estudo da normativa e da opinión dos actores implicados. Os obxectivos xerais e as liñas de acción propostas atenden as mencionadas necesidades e melloran a eficiencia administrativa e propoñen modalidades de formación que reducen significativamente os custos utilizando as novas tecnoloxías e dando entrada ao financiamento privado.

**&Palabras clave:** plan estratéxico, formación para o emprego, Administración pública, Galicia, certificación profesional

**&Abstract:** The aim of this article is the action plan of the Administration of the region of Galicia in the training for the job with two inescapable references, changes in regulatory matters and the current economic situation, involving higher needs, professional qualification and requalification to meet an important reduction of available resources. Prior to the proposal of improvement and the definition of the general objectives it was elaborated the strategic diagnosis from the study of legislation and the opinion of the actors involved. The general objectives and lines of action proposed meet the above requirements and improve administrative efficiency and propose modalities of training costs significantly stoop using new technologies and giving entrance to private funding.

**&Key words:** action plan, training for employment, public service, Galicia, professional qualification





## I. INTRODUCCIÓN

### Presentación do traballo

O plan estratéxico para a área de formación para o emprego de Galicia establecerá as liñas básicas de actuación da Administración da Comunidade Autónoma galega en materia de formación de oferta, dirixida tanto a traballadores ocupados, para acadar unha maior cualificación profesional, como ao colectivo de desempregados, coa fin de mellorar as súas condicións de acceso ao emprego.

A unidade administrativa con competencias en materia de formación para o emprego en Galicia é a Subdirección Xeral de Formación para o Emprego integrada na Dirección Xeral de Emprego e Formación da Consellería de Traballo e Benestar. Describírase a súa organización e as funcións que ten encomendadas, estableceuse a misión, visión e valores desta organización, para dar a coñecer o seu modelo organizativo, as súas perspectivas de futuro e os principios que rexen as relacións cos usuarios das accións formativas, o cal é fundamental para entender o porqué do desenvolvemento deste plan nun período concreto.

Realizamos un diagnóstico estratéxico, mediante a ferramenta de análise DAFO, onde determinamos os puntos fortes e máis os puntos febles da organización e identificamos as oportunidades e ameazas do contorno no que se desenvolven as accións formativas, o cal facilitou o establecemento dos obxectivos do plan.

A nosa proposta de mellora no ámbito da formación para o emprego de Galicia en materia de formación de oferta vai dirixida á conseguir unha formación de calidade máis accesible aproveitando as novas tecnoloxías, acreditable e cun alto grao de participación dos centros e entidades de formación, para o cal establecemos uns obxectivos onde as liñas de acción están definidas e uns indicadores que nos proporcionarán información sobre o seguimento deste plan e o seu control.

### ¿Por que un plan estratéxico para a área de formación para o emprego?

A dinámica económica anterior ao comezo da crise estivo marcada por unha burbulla no sector inmobiliario de considerables dimensións. Esta burbulla tivo efectos importantes na capacitación profesional dos traballadores tanto polo que respecta ao nivel de formación como ás áreas profesionais nas que se concentra a experiencia e capacitación laboral (baixo nivel xeral de capacitación concentrada no sector da construción).

A formación profesional é un factor fundamental para a recuperación do mercado laboral, que precisa unha mellor adecuación da oferta á demanda de traballo, así como para a recuperación económica, que necesita traballadores capaces de atender unha demanda de forza laboral cualitativamente distinta da que había antes do desencadeamento da crise ou, alternativamente, para crear o seu propio posto de traballo como autónomos ou pequenos empresarios.

O Real decreto lei 3/2011, do 18 de febreiro, de medidas urxentes para a mellora da empregabilidade e a reforma das políticas activas de emprego, e posteriormente, o Real decreto lei 14/2011, do 16 de setembro, de medidas complementarias en materia de políticas de emprego, co obxectivo de favorecer a eficiencia das nosas políticas de emprego, ante a grave situación da economía española, e co fin de contribuír á mellora do mercado de traballo e á maior empregabilidade de quen busca un emprego, levaron a cabo importantes modificacións no principal marco regulador destas políticas constituído pola Lei 56/2003, do 16 de decembro, de emprego.

Para conseguir esta reforma resulta esencial a Estratexia española de emprego, que a Lei 56/2003, do 16 de decembro, establece como un instrumento de coordinación do Sistema nacional de emprego.

A Estratexia española de emprego 2012–2014 atinxe ao conxunto de accións e medidas de orientación, emprego e formación dirixidas a mellorar as posibilidades de acceso ao emprego, por conta allea ou propia, das persoas desempregadas, ao mantemento do emprego e á promoción profesional das persoas ocupadas e ao fomento do espírito empresarial e da economía social. Esta estratexia é o marco que permite fixar os obxectivos económicos e de execución, e as accións e medidas de políticas activas de emprego que desde o Sistema nacional de emprego propoñan levar a cabo e que se concretarán, anualmente no Plan anual de política de emprego.

Por outro lado, a Estratexia española de emprego 2012 – 2014 queda enmarcada nas seguintes políticas xerais:

- Estratexia Europa 2020
- Programa nacional de reformas

A Estratexia Europea 2020 dedica á formación dúas das súas 10 directrices:

*Directriz nº 8: Conseguir unha poboación activa cualificada que responda ás necesidades do mercado laboral e promover a aprendizaxe permanente.*

*Directriz nº 9: Mellorar a calidade e os resultados dos sistemas educativos e de formación en todos os niveis e incrementar a participación na ensinanza superior ou equivalente.*

Neste sentido, debe establecerse unha relación de coherencia estratéxica e complementariedade entre a Estratexia Europa 2020, a Estratexia española de emprego e a estratexia autonómica, de maneira que se poña de manifesto a converxencia de certos obxectivos.

O Real decreto lei 1/2011, do 11 de febreiro, de medidas urxentes para promover a transición ao emprego estable e a recualificación profesional das persoas desempregadas, prevé a elaboración do Plan estratéxico dos servizos públicos de emprego, no marco do Sistema nacional de emprego. Coa finalidade de incrementar a calidade e eficacia dos servizos á cidadanía, de lograr a súa universalización, este plan estratéxico configúrase como o documento que:

- Analice as necesidades dos servizos públicos de emprego, atendendo aos compromisos adquiridos na Estratexia española do emprego e ás referencias dos países do noso contorno.
- Identifique os recursos humanos, materiais e tecnolóxicos dos que dispoñen, e indique as medidas de optimización dos servizos e as concrete para un horizonte de 3 anos.
- Revise e propoña medidas necesarias para a mellora dos procedementos de colaboración no seo do Sistema nacional de emprego.
- O artigo 25 da Lei 56/2003, do 16 de decembro, de emprego establece os dez ámbitos de actuación das políticas activas de emprego:

1. Orientación profesional
2. Formación e recualificación
3. Oportunidades de emprego e fomento da contratación
4. Oportunidades de emprego e formación
5. Fomento da igualdade de oportunidades no emprego
6. Oportunidades para colectivos con especiais dificultades
7. Autoemprego e creación de empresas

8. Promoción do desenvolvemento e a actividade económica
9. Fomento da mobilidade
10. Proxectos integrados

Cada ámbito relaciónase con directrices de emprego da Estratexia Europa 2020, e tamén cos obxectivos de política de emprego establecidos na Estratexia de emprego.

Os certificados de profesionalidade constitúense nunha ferramenta máis para cumprir cos requirimentos da Comisión Europea para o novo período e así acadar os graos de preparación profesional que Europa demanda.

No ámbito estatal, a Estratexia de emprendemento e emprego xove 2013-2016 incorpora medidas de choque ou de alto impacto entre as que se atopa a de “estender os programas formativos dirixidos á obtención de certificados de profesionalidade e os programas formativos con compromiso de contratación”. Especialmente, esta medida oriéntase a persoas sen formación de cara a mellorar a súa empregabilidade e facilitar o seu acceso ao mercado laboral.

O obxecto do presente traballo vaise cinguir ao ámbito da formación e recualificación.

A continuación imos definir o ámbito de formación e recualificación, relacionar as medidas de referencia para o Sistema nacional de emprego, e acoutar os colectivos prioritarios específicos do ámbito.

#### Definición:

Accións e medidas de aprendizaxe, formación e recualificación ou reciclaxe profesional incluídas nos subsistemas de formación profesional para o emprego que teñen por obxecto impulsar e estender entre as empresas e os traballadores ocupados e desempregados unha formación que responda ás súas necesidades e contribúa ao desenvolvemento dunha economía baseada no coñecemento.

#### Medidas estatais:

Accións e medidas de aplicación para o conxunto do Estado, por parte de comunidades autónomas e o Servizo Público de Emprego Estatal, nos seus respectivos ámbitos competenciais:

- Revisión do modelo de formación profesional para o emprego de acordo co novo marco de desenvolvemento das políticas activas de emprego e do Sistema nacional de cualificacións e Formación Profesional.
- Actuacións tendentes a incrementar o volume de empresas que participan na formación dos seus traballadores.
- Impulso da oferta formativa nas modalidades en liña e mixta (combinada co a presencial).
- Formación para formadores do ámbito da formación para o emprego.
- Actuacións vinculadas á avaliación, mellora e recoñecemento das competencias clave tanto para persoas ocupadas como desempregadas.
- Plan de avaliación anual do sistema para implantación de axustes e melloras .
- Acreditación de competencias adquiridas a través da experiencia laboral ou vías non formais de formación.

Medidas que se configuran como referentes para as actuacións en políticas activas de emprego

- Impulso de convenios de colaboración entre os servizos públicos de emprego e as empresas e/ou as organizacións empresariais co fin de levar a efecto plans de prácticas profesionais en empresas.

- Oferta formativa vinculada con procesos de acreditación da experiencia profesional a través de ofertas modulares.
- Formación para emprendedores.
- Formación e recualificación de persoas ocupadas en sectores con poucas perspectivas de crecemento económico.
- Reforzo da oferta de formación certificable.
- Implantación e oferta de todo o repertorio de certificados de profesionalidade a través da rede de centros acreditados.
- Actuacións orientadas a incrementar a taxa de cobertura de formación de traballadores desempregados.
- Mellora da calidade da rede de centros e entidades de Formación Profesional para o emprego.

#### Colectivos prioritarios:

Persoas sen cualificación profesional.

Persoas con necesidades formativas especiais ou con dificultades para a súa inserción ou recualificación profesional.

Persoas no ámbito rural.

Persoas menores de 30 anos.

Mulleres.

#### Descrición da unidade administrativa

A unidade administrativa con competencias en materia de formación para o emprego é a Subdirección Xeral de Formación para o Emprego, integrada na Dirección Xeral de Emprego e Formación da Consellería de Traballo e Benestar.

O decreto 42/2013, do 21 de febreiro, establece a estrutura orgánica da Consellería de Traballo e Benestar. A Subdirección Xeral de Formación para o Emprego, como órgano de dirección, leva a cabo as funcións de:

a) Planificación, programación, seguimento e avaliación das accións de formación para o emprego.

b) O mantemento do Rexistro de centros e entidades de formación para o emprego da Comunidade Autónoma de Galicia .

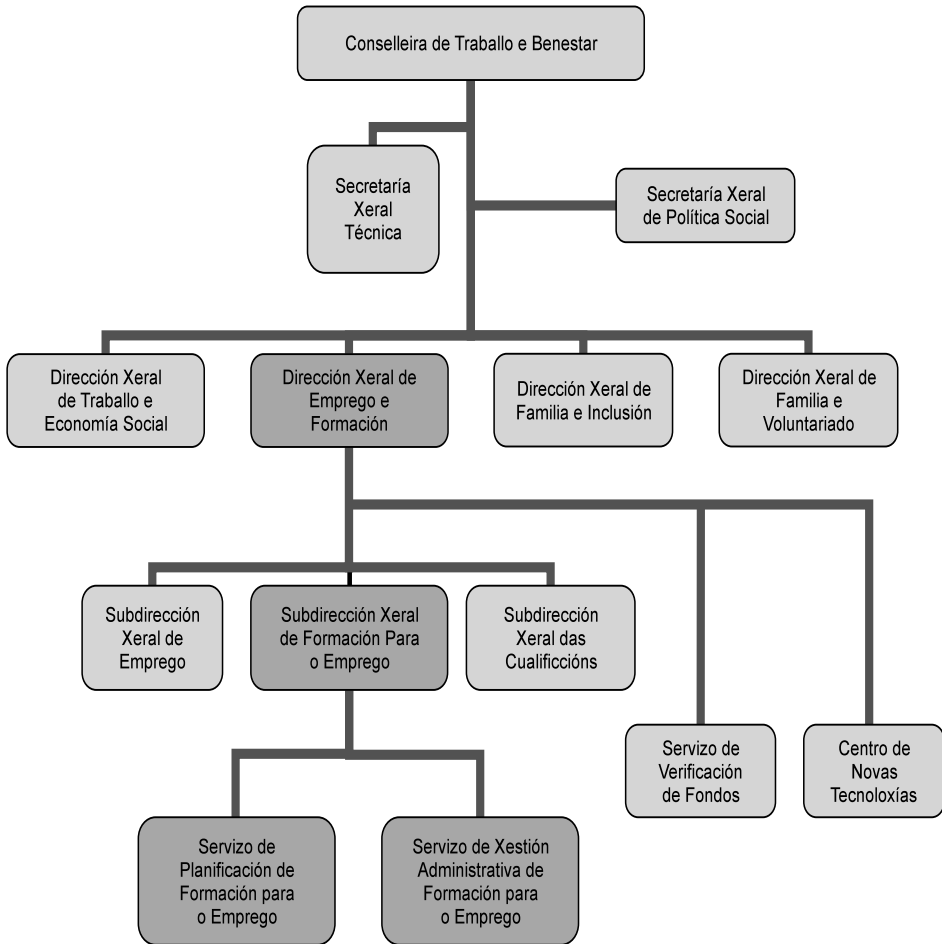
c) A xestión administrativa dos programas de formación dirixida ás persoas traballadoras desempregadas e ocupadas.

Para o desenvolvemento das súas funcións conta cos seguintes órganos de apoio co nivel orgánico de servizo:

- Servizo de planificación de formación para o emprego.

- Servizo de xestión administrativa de formación para o emprego.

En canto á estrutura periférica da Subdirección Xeral de Formación para o Emprego, nas catro xefaturas territoriais da Consellería de Traballo e Benestar existe un Servizo de Emprego e Formación, encargado de desenvolver as funcións propias da Subdirección Xeral no respectivo ámbito territorial.



**Esquema 1:** A Subdirección Xeral de Formación para o Emprego.

## II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉXICO

### Funcións

O sistema de Formación Profesional (FP) está dividido en dous subsistemas: a FP inicial ou específica, pertencente ao sistema educativo, e a FP para o emprego, que engloba as antigas formación ocupacional e continua, centrada no ámbito laboral e dirixida aos traballadores desempregados e ocupados.

O de Formación Profesional para o emprego está constituído por iniciativas, medidas e instrumentos que pretenden dar resposta ás necesidades persoais e profesionais de inserción e reinserción no sistema produtivo e contribuír á mellora da competitividade das empresas. O devandito subsistema, de acordo co previsto na Lei orgánica 5/2002, das cualificacións e a Formación Profesional, desenvolverase no marco do Sistema nacional de cualificacións e

Formación Profesional e do Sistema nacional de emprego, de acordo con seus principios, fins e obxectivos:

- a) O dereito á Formación Profesional para o emprego e a igualdade no acceso da poboación activa e as empresas á formación e ás axudas á mesma.
- b) A vinculación do subsistema de Formación Profesional para o emprego co diálogo social como instrumento máis eficaz para dar resposta aos cambios e requirimentos do sistema produtivo.
- c) A participación das organizacións empresariais e sindicais máis representativas no deseño e planificación do subsistema de Formación Profesional para o emprego.
- d) A vinculación da Formación Profesional para o emprego coa negociación colectiva, marco natural para o desenvolvemento de iniciativas e medidas que conduzan a unha maior cualificación das persoas traballadoras.

O Certificado de profesionalidade é o instrumento de acreditación das cualificacións profesionais do Catálogo Nacional de Cualificacións Profesionais adquiridas a través dos procesos formativos e do proceso de recoñecemento da experiencia laboral e de vías non formais de formación.

O Repertorio Nacional de Certificados de Profesionalidade está constituído polo conxunto dos certificados de profesionalidade ordenados en familias profesionais. Estes certificados teñen carácter oficial, validez en todo o territorio nacional e permitirán a súa correspondencia cos títulos de Formación Profesional do sistema educativo.

A formación profesional para o emprego é unha das políticas activas de emprego de maior transcendencia para o desenvolvemento profesional das persoas, a mellora da produtividade e a competitividade das empresas. É unha política que facilita o progreso, o acceso e o mantemento no emprego, á vez que permite dar resposta ás necesidades produtivas e sociais en función dos cambios do mercado de traballo.

## Diagnóstico. DAFO.

Para elaborar o diagnóstico estratéxico DAFO tívose en conta a información recollida de todos os actores implicados na formación do emprego na súa vertente de formación de oferta: administración pública, axentes sociais, traballadores ocupados e desempregados e expertos, chegando as seguintes conclusións:

### **DEBILIDADES**

- A competencia para a elaboración da normativa básica é estatal. Esta circunstancia presenta o inconveniente de que a regulación de determinados aspectos non se adecúan na medida desexable á realidade de Galicia.
- Rixidez do sistema de programación provocada pola obriga de adaptarse ás necesidades de xustificación dos fondos finalistas do Estado ou dos fondos comunitarios cos que se financia.
- Falta de avaliación do impacto da formación no alumnado. Non se está a realizar unha avaliación da relevancia da formación recibida en relación co posto de traballo que ocupan os alumnos. Sería interesante coñecer determinados datos sobre o impacto da formación: coñecementos antes do curso, coñecementos despois do curso e aplicación ou utilidade dos coñecementos adquiridos para o posto de traballo. Así mesmo, sería desexable realizar estudos de inserción neta, para coñecer o impacto real da formación recibida na empregabilidade do alumnado.

- Falta de flexibilidade dos certificados de profesionalidade que redonda na falta de adaptación ás necesidades de cada momento. O procedemento de elaboración dos certificados de profesionalidade leva implícito unha serie de trámites que limitan a capacidade de adaptación da formación certificable con respecto á da formación non certificable.

### **AMEAZAS**

- Redución dos fondos transferidos polo Estado para políticas activas de emprego en xeral e para a formación para o emprego en particular.
- Situación de crise económica e elevado desemprego, o que leva consigo un aumento de persoas que queren recibir formación ás que non se pode atender cos recursos existentes.
- A escaseza de medios humanos implicará dificultades para efectuar un adecuado control público da nova oferta formativa privada, co risco de diminución na calidade.
- Dificultades relativas á liquidez das entidades colaboradoras impartidoras de formación e á súa capacidade de organización das accións formativas. O procedemento de concesión de subvencións públicas para a formación é lento.

### **FORTALEZAS**

- Competencia autonómica de xestión da formación. Ao tratarse dunha administración máis próxima ao cidadán permite coñecer mellor as necesidades formativas do tecido empresarial e adecuar a formación a estas.
- Servizo público de emprego de Galicia estruturado e con demandantes clasificados, que permite xestionar de forma áxil a selección de alumnos e alumnas que reúnan os requisitos axeitados para participar nas distintas accións formativas.
- Establecemento de prioridades formativas polo SPEG, adaptadas ao ámbito autonómico.
- Calidade percibida polos destinatarios da formación. As valoracións do alumnado realizadas sobre os formadores e sobre o grao de satisfacción global das accións formativas aos traballadores ocupados son moi positivas. En ambos os dous casos máis do 90% do conxunto do alumnado ten unha valoración de boa ou moi boa. Non se aprecian diferenzas significativas segundo os tipos de centros que imparten as accións formativas, malia que as entidades privadas teñen unha valoración uns puntos porcentuais máis positiva en ambos os dous casos.
- O nivel de implantación da formación asociada a certificados de profesionalidade permite ao alumnado obter unha acreditación oficial con validez en todo o territorio nacional das competencias profesionais adquiridas.
- A actitude proactiva na interlocución entre os axentes sociais e a Administración en materia de formación para o emprego, existindo un órgano con capacidade decisoria de carácter tripartito e paritario que é a Comisión Galega de Formación Profesional Continua.

### **OPORTUNIDADES**

- Habilitación aos centros colaboradores para a impartición de formación acreditable a través da modalidade de teleformación. Esta modalidade abaratará a formación sen mingua da súa calidade, o que permitirá un maior número de accións formativas. Ademais, facilitará a conciliación da vida laboral e familiar e permitirá que persoas que

viven no rural poidan acceder con maior comodidade. Isto último é especialmente importante para unha comunidade autónoma como a galega en que a poboación está moi dispersa.

- Incorporación ao ficheiro de especialidades vinculadas a novos certificados de profesionalidade, con programación modular que permite ao alumnado a obtención dunha acreditación oficial con validez en todo o territorio nacional das súas competencias profesionais.
- Adaptación das especialidades ao catálogo nacional das cualificacións garante a adaptación das necesidades formativas á realidade dos distintos sectores produtivos.
- Financiamento da formación, á marxe dos fondos públicos, posibilitando o incremento da oferta formativa.
- Creación dun mapa de recursos de formación para o emprego que fomenta a cobertura das diferentes especialidades formativas en Galicia coa fin de coordinar as entidades colaboradoras coa administración para a súa acreditación seguindo os criterios de cobertura de especialidades e acadar a optimización de recursos públicos.
- Deseño pola Comunidade Autónoma de medidas propias adaptadas a súa singularidade para a súa aprobación dentro do Programa anual de políticas de emprego (PAPE).





**Cadro 1:** Matriz DAFO da Subdirección Xeral de Formación para o Emprego

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

#### Misión

Como unidade integrante do subsistema de formación profesional para o emprego<sup>1</sup> a misión da Subdirección Xeral de Formación para o Emprego consiste en **facilitar aos traballadores, ocupados e desempregados, unha formación axustada ás necesidades do mercado de traballo que atenda os requirimentos de competitividade das empresas, á vez que satisfaga as aspiracións de promoción profesional e desenvolvemento xeral dos traballadores, capacitándoos para o desenvolvemento cualificado das diferentes profesións e para o acceso ao emprego.**

As accións formativas deberán dirixirse a adquirir, mellorar e actualizar as competencias e cualificacións profesionais, para favorecer a formación da poboación activa e conxugar as necesidades das persoas, empresas e sectores produtivos en Galicia.

Dentro das súas funcións de planificación, programación, seguimento e avaliación das accións de formación para o emprego, levará a cabo as seguintes actuacións:

- Plans de formación dirixidos prioritariamente aos traballadores ocupados
- Plans de formación dirixidos prioritariamente aos traballadores desempregados
- Programas específicos para a formación de persoas con necesidades formativas especiais ou que teñan dificultades para a súa inserción ou recualificación profesional.
- Programación de accións formativas que inclúan compromisos de contratación dirixidos prioritariamente a desempregados, mediante subvencións concedidas polo órgano ou entidade competente ás empresas, ás súas asociacións ou a outras entidades que aduqiran o citado compromiso de contratación .

Débense priorizar as actuacións dirixidas á adquirir a cualificación e competencias recollidas nos certificados de profesionalidade. As accións formativas que non sexan obxecto de acreditacións oficiais recoñeceranse a través do correspondente diploma acreditativo.

#### Visión

A Subdirección Xeral de Formación para o Emprego aposta por un modelo integral de formación profesional:

- Que favoreza a aprendizaxe permanente dos traballadores, considerada alicerce fundamental da estratexia de emprego nunha economía baseada no coñecemento.
- Que axude ao pleno desenvolvemento das capacidades profesionais dos traballadores, recoñecendo a formación profesional como un dereito individual, adaptada ás modificacións no seu posto de traballo.
- Que teña un maior grao de accesibilidade, evitando que a situación laboral do traballador (ocupado ou desempregado) sexa motivo de inadmisión ou exclusión dunha acción formativa.
- Que asegure a mobilidade dos traballadores, a través de cualificacións transferibles adquiridas nos diferentes subsistemas e estados.
- Que cubra todos os ámbitos ocupacionais significativos mediante a posta a disposición dos traballadores dunha oferta modular dirixida a obter certificados de profesionalidade que favoreza a acreditación parcial acumulable da formación recibida, o que reduce o risco de abandono e posibilita o avance do traballador no seu itinerario de formación profesional.

- Que sexa variada, descentralizada e eficiente e contribúa á mellora da competitividade dentro do mercado laboral.
- Que recoñeza aos centros e entidades de formación, debidamente acreditados, a posibilidade de participar directamente no sistema de formación profesional, evitando as desigualdades á hora de impartir en ensinanza conducentes á obtención dun mesmo certificado de profesionalidade ou diploma acreditativo, con controles e auditorías de calidade para os mesmos.
- Que incentive a formación de colectivos con especiais dificultades de integración no mercado de traballo (mozos con déficit de formación, mulleres, parados de longa duración, persoas con discapacidade ou en situación de exclusión social, e inmigrantes).
- Que fomente a utilización de recursos innovadores a través das novas tecnoloxías.

### Valores

Os principios que rexerán as actuacións da Subdirección Xeral de Formación para o Emprego serán os seguintes:

- a) Dereito dos traballadores ocupados e desempregados á formación profesional no emprego.
- b) Gratuidade da formación, a excepción dos supostos contemplados na normativa reguladora dos certificados de profesionalidade para accións formativas non financiadas con fondos públicos.
- c) Igualdade de acceso dos traballadores e as empresas á formación e ás axudas desta.
- d) Transparencia na xestión administrativa das accións formativas subvencionadas con fondos públicos.
- e) Eficacia no desenvolvemento das actividades formativas, logrando resultados que favorezan a inserción e continuación dos traballadores no mercado laboral.
- f) Eficiencia na disposición dos recursos públicos.
- g) Calidade na formación, para acadar maior competitividade dentro do mercado laboral.
- h) Innovación nos planes de formación, adaptándoos á nova realidade da sociedade.
- 1) Cooperación e coordinación con outros organismos administrativos para a consecución, a través das accións formativas, do obxectivo de pleno emprego.

## IV. LIÑAS ESTRATÉXICAS, INDICADORES E CRONOGRAMA

### Metodoloxía

Incorporouse a opinión dos actores interesados para realizar a análise estratéxica e definir obxectivos e accións por tres vías:

A primeira vía consistiu en analizar as conclusións dos paneis de expertos en relación coas accións formativas dirixidas a persoas traballadoras ocupadas. Realizáronse visitas a empresas do tecido produtivo galego e organizouse un grupo de discusión por provincia con representantes do sector empresarial para avaliar a adecuación da formación realizada. Os resultados plasmáronse no “Informe dos paneis de avaliación da adecuación das accións formativas”.

A segunda vía consistiu en xirar un cuestionario ás organizacións sindicais e á Confederación de Empresarios de Galicia con preguntas abertas para coñecer a súa opinión sobre os aspectos positivos e negativos da formación realizada ata o momento, así como sobre as súas expectativas cara o futuro.

A terceira vía consistiu en analizar os resultados das enquisas de satisfacción realizadas aos alumnos das accións formativas.

Definimos os indicadores para avaliar o grao de consecución dos obxectivos. Concretar os indicadores e fixar os niveis que se pretenden acadar é fundamental para comprender os obxectivos e motivar á organización, e dota de consistencia ao plan.

Procurouse manter a coherencia dos obxectivos xerais coa proposta de mellora e a das liñas de acción cos obxectivos que perseguen. Nalgúns casos esta correlación resulta evidente. Noutros casos a súa apreciación non é tan directa pero tamén aquí a escollo estivo motivada. Algo similar sucede en canto á pertinencia dos indicadores para medir o logro dos obxectivos. Os indicadores foron seleccionados pensando na súa idoneidade en relación co obxectivo e na viabilidade da súa obtención.

Por último, fixouse un nivel a acadar para cada obxectivo e unha temporalización que recolle a evolución esperada do indicador ao longo do horizonte temporal. Diante dun obxectivo novo, fixamos un nivel inicial. Cando se trata de obxectivos nos que se busca mellorar o nivel actual fixamos un nivel dos indicadores por enriba do último dato coñecido. Segundo se avance na execución iremos obtendo datos dos indicadores e, para o caso de que a suposición inicial fose errada, faríase a correspondente adaptación do plan.

Finalmente, a temporalización ou fixación do ritmo ao que se quere acadar cada obxectivo implica de novo tomar unha decisión con determinados condicionantes. En certos casos, a incerteza en canto á probabilidade de obter resultados a un ritmo concreto aconsella adoptar un criterio flexible marcando niveis baixos nos períodos intermedios ou mesmo non marcando nivel ningún, e deixando como referencia principal a consecución do nivel ao final do horizonte temporal.

### Liñas estratéxicas e indicadores

O subsistema de formación para o emprego está integrado polas seguintes iniciativas de formación:

- a) Formación de demanda, que abrangue as accións formativas das empresas e os permisos individuais de formación financiados total ou parcialmente con fondos públicos, para responder ás necesidades específicas de formación formuladas polas empresas e os seus traballadores.
- b) A formación de oferta, que comprende os plans de formación dirixidos prioritariamente a traballadores ocupados e as accións formativas dirixidas prioritariamente a traballadores desempregados co fin de ofrecerlles unha formación que os capacite para o desempeño cualificado das profesións e o acceso ao emprego.
- c) A formación en alternancia co emprego, que está integrada polas accións formativas dos contratos para a formación e polos programas públicos de emprego-formación, e permite ao traballador compatibilizar a formación coa práctica profesional no posto de traballo.
- d) As accións de apoio e acompañamento á formación, que son aquelas que permiten mellorar a eficacia do subsistema de formación profesional para o emprego.

A continuación descríbense as liñas estratéxicas das modalidades que compoñen cada unha das iniciativas de formación competencia da Subdirección Xeral de Formación para o Emprego:

## FORMACIÓN DE OFERTA

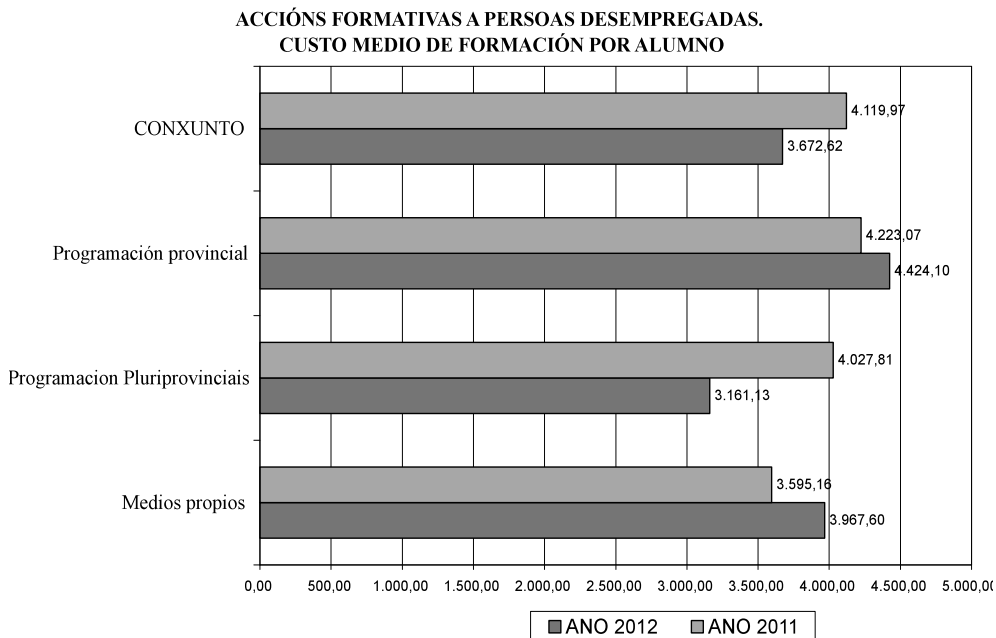
A oferta de formación profesional para o emprego ten por obxecto ofrecer aos traballadores, tanto ocupados como desempregados, unha formación axustada ás necesidades do mercado de traballo e que atenda aos requirimentos de produtividade e competitividade das empresas e ás aspiracións de promoción profesional e desenvolvemento persoal dos traballadores, de forma que os capacite para o desenvolvemento cualificado das distintas profesións e para o acceso ao emprego.

A Subdirección Xeral de Formación para o Emprego realizará unha planificación plurianual da oferta formativa na que se determinarán as prioridades, obxectivos xerais e recomendacións a ter en conta na oferta formativa do conxunto do subsistema de formación profesional para o emprego. Esta planificación realizarase considerando as propostas formuladas polas organizacións empresariais e sindicais a través da Comisión Galega de Formación Continua.

A programación e xestión da oferta formativa de formación profesional para o emprego inclúe:

1. Os plans de formación dirixidos prioritariamente aos traballadores ocupados.
2. As accións formativas dirixidas prioritariamente aos traballadores desempregados.
3. Os programas específicos para a formación de persoas con necesidades formativas especiais ou que teñan dificultades para a súa inserción ou recualificación profesional.
4. A programación de accións formativas que inclúan compromisos de contratación dirixidos prioritariamente a desempregados, mediante subvencións concedidas ás empresas, ás súas asociacións ou a outras asociacións ou entidades que adquiren o citado compromiso de contratación.

O financiamento da formación de oferta lévase a cabo a través de subvencións en réxime de concorrencia competitiva, agás nos supostos de concesión directa. O procedemento de concesión en réxime de concorrencia competitiva iníciase de oficio, mediante convocatoria realizada pola Consellería de Traballo e Benestar, que se publica no *Diario Oficial de Galicia*.



**Gráfico 1:** Acciones formativas a personas desempleadas. Custo medio de formación por alumno nos anos 2011 e 2012.

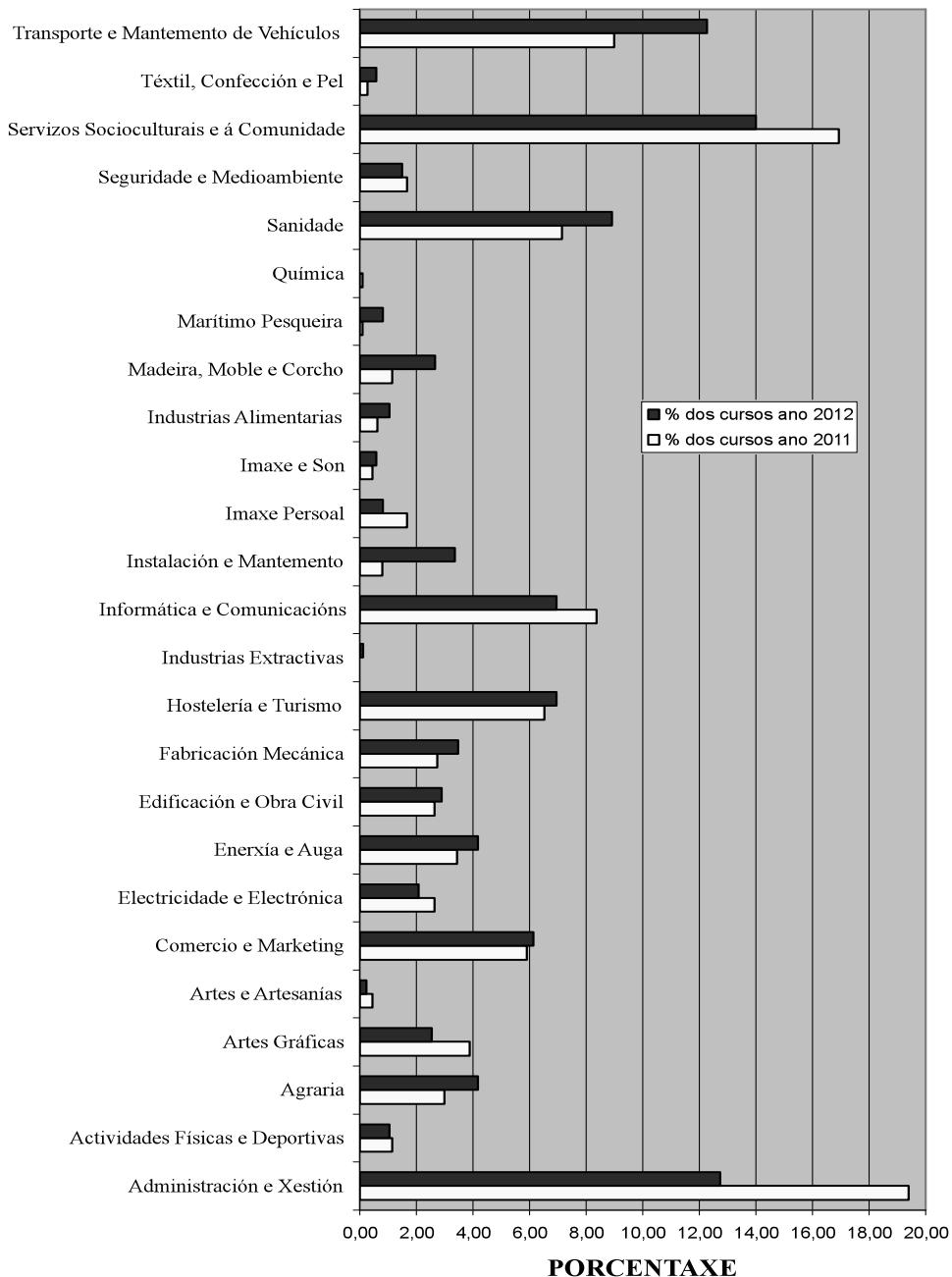
O subsistema de formación profesional para o emprego establecerá accións formativas dirixidas á adquisición da cualificación e competencias profesionais recollidas no correspondente certificado de profesionalidade.

Así mesmo, deberanse adoptar as medidas para que a oferta de formación profesional para o emprego sexa ampla, permanente e accesible, desenvolva unha oferta que cubra os ámbitos ocupacionais que aínda non dispoñan de certificado de profesionalidade e unha oferta modular dirixida a obter certificados de profesionalidade que favorezan a acreditación parcial acumulable da formación recibida, reducindo así os riscos de abandonos e posibilitando que o traballador avance no seu itinerario de formación profesional calquera que sexa a súa situación laboral. Para estes efectos, o Servizo Público de Emprego Estatal mantén actualizado o Ficheiro de especialidades formativas, que contén a oferta formativa e encadra as especialidades formativas en familias profesionais segundo o Real decreto 1128/2005, do 25 de novembro, así como outras que se poidan incorporar.

Respecto ás especialidades dirixidas á obtención de Certificados de profesionalidade, regúlanse nos reais decretos e incorpóranse ao ficheiro coa información detallada das súas unidades de competencia, os módulos formativos, unidades formativas e o módulo de prácticas profesionais en que se estruturan.

Respecto ás especialidades formativas non dirixidas á obtención de certificados de profesionalidade, estas especialidades levan asociado un programa formativo no que se especifican os contidos e requisitos das especialidades e inclúe os módulos formativos que se establecen para o desenvolvemento das competencias profesionais requiridas para unha situación concreta de traballo.

## FAMILIAS

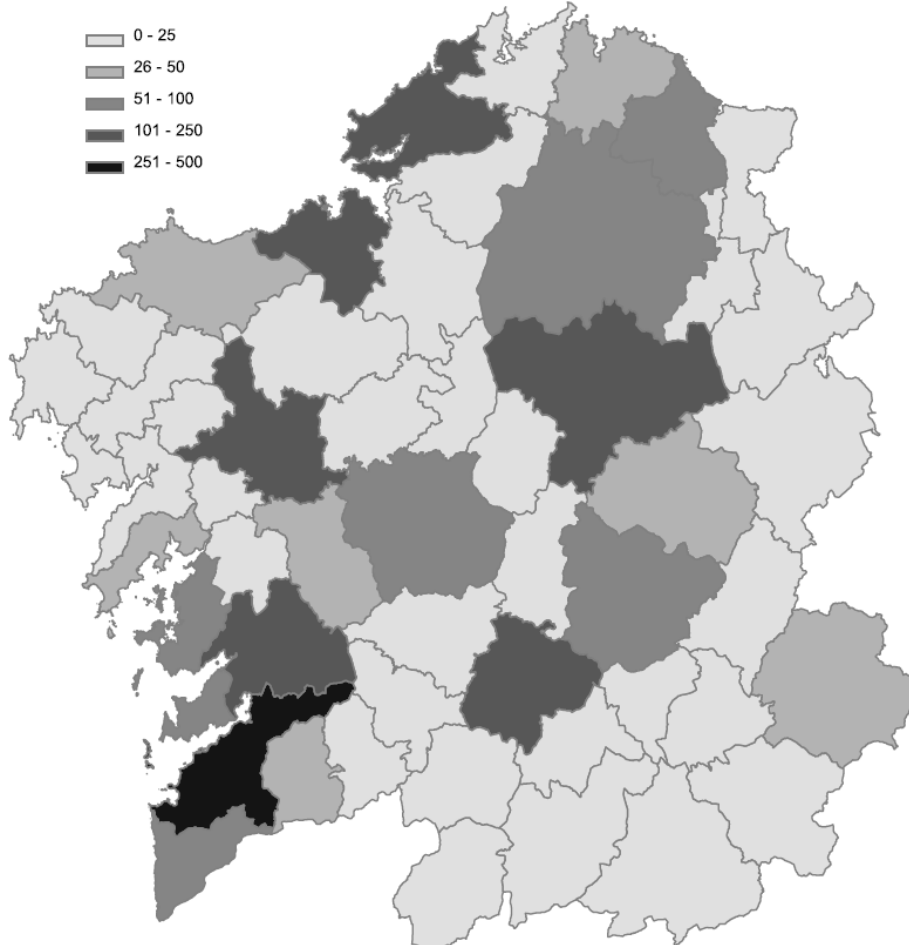


**Gráfico 2:** Porcentaxe de accións formativas a persoas desempregadas segundo familias nos anos 2011 e 2012

En Galicia, os centros e entidades de formación poden impartir formación de oferta cando estean inscritos e, de ser o caso, acreditados, no Rexistro de centros e entidades de formación profesional para o emprego da Consellería de Traballo e Benestar.

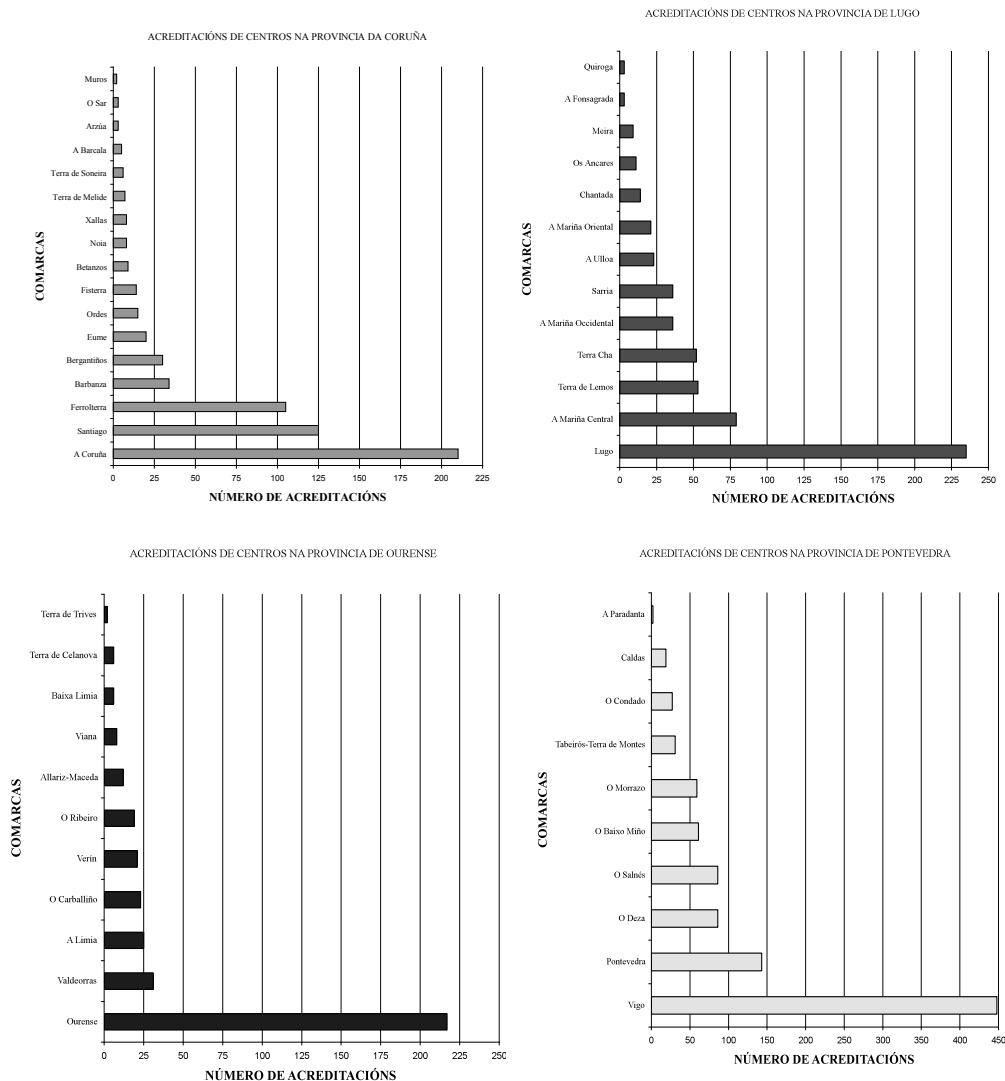
Con respecto á acreditación da formación, cando esta se dirixe á obtención de certificados de profesionalidade acréditase de acordo co establecidos na Lei orgánica 5/2002, do 19 de xuño, das cualificacións e da Formación Profesional.

### DISTRIBUCIÓN DAS ACREDITACIÓNS DE CENTROS



**Mapa 1:** Distribución dos centros acreditados por comarcas.





**Gráfico 3: Número de acreditacións en centros por provincias.**

No relativo ás bolsas e axudas, poderán recibir bolsa as persoas desempregadas con discapacidade que participen en calquera das modalidades de formación de oferta e determinados colectivos de desempregados que participen en itinerarios de formación profesional personalizados de inserción.

*Plans de formación dirixidos prioritariamente a traballadores ocupados*

Existen tres tipos de plans de formación: os intersectoriais, os sectoriais e os específicos.

Os plans de formación intersectoriais están compostos por accións formativas dirixidas á adquisición de competencias transversais a varios sectores da actividade económica ou de competencias específicas dun sector para a reciclaxe e recualificación de traballadores doutros sectores.

Os plans de formación sectoriais compóñense de accións formativas dirixidas á formación de traballadores dun sector produtivo concreto, co fin de desenvolver accións formativas de interese xeral para o devandito sector e satisfacer necesidades específicas de formación do mesmo.

Nos plans de formación específicos impártese formación parcial acumulable asociada á obtención de certificados de profesionalidade.

Con respecto á execución dos plans de formación, poden ser anuais ou plurianuais. A execución destes plans levarase a cabo mediante convenios entre a Consellería de Traballo e Benestar e as organizacións ou entidades beneficiarias.

#### *Accións de apoio e acompañamento á formación*

Teñen por obxecto mellorar a eficacia do subsistema de formación profesional para o emprego. Existen dous tipos: os estudos de carácter xeral e sectorial e as accións de investigación e innovación.

Os estudos de carácter xeral e sectorial son realizados polas administracións públicas competentes, a través dos centros de referencia nacional ou mediante contratación externa, de maneira integradas e coordinada para o conxunto do Sistema nacional de cualificacións e de Formación Profesional.

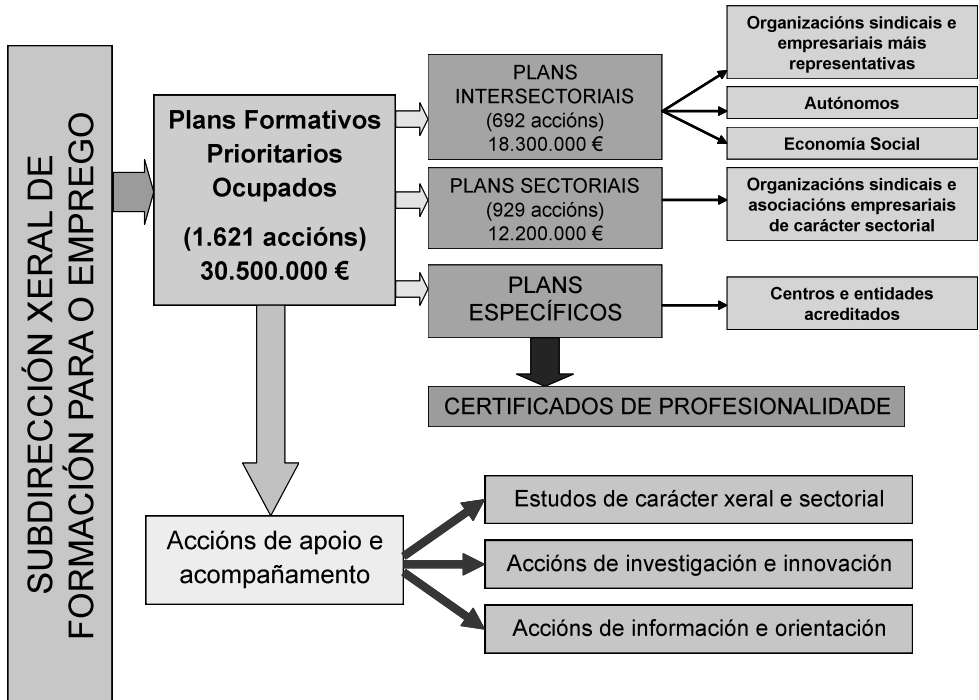
En Galicia temos o Centro de referencia nacional da madeira e da cortiza en San Paio do Monte, Santiago de Compostela. Este centro leva a cabo accións de carácter experimental e innovador en materia de formación profesional.

As accións de investigación e innovación teñen por finalidade contribuír á mellora do subsistema de formación profesional para o emprego, potenciando a calidade da formación dos traballadores ocupados e desempregados a nivel sectorial ou intersectorial, así como difundir e promover o conxunto do citado subsistema. As bases que regulan a concesión de subvencións públicas destinadas á realización deste tipo de accións recóllense na Orde TIN/2805/2008, do 28 de setembro.

Dentro das accións de investigación e innovación distínguense:

*Accións de prospección e análise*, destinadas a afondar no coñecemento dos factores que configuran as demandas de formación, dos problemas e necesidades específicas de formación nos distintos sectores económicos ou ámbitos territoriais e doutras materias que afectan de maneira xeral á formación profesional para o emprego.

- *Accións para a elaboración e experimentación de produtos, técnicas e/ou ferramentas de carácter innovador* de interese para mellora da formación profesional para o emprego.
- *Accións de avaliación da formación profesional para o emprego*, destinadas a realizar procesos de avaliación da formación dos diferentes sectores de actividade económica ou ámbitos territoriais e a desenvolver metodoloxías e ferramentas de avaliación para que poidan ser aplicados polos que participan e xestionan a formación, co fin de mellorar a súa calidade.
- *Accións de promoción e difusión*, teñen por finalidade xerar redes de coñecemento mediante centros virtuais de traballo, bases documentais de consulta, campañas de difusión, publicacións, foros de discusión, guías de boas prácticas...



Datos do ano 2012

## Cadro 2. Formación de oferta para persoas traballadoras ocupadas

### *Accións formativas dirixidas prioritariamente a desempregados*

O obxectivo prioritario destas accións formativas é a inserción ou reinserción laboral dos traballadores desempregados naqueles empregos que require o sistema produtivo. A Dirección Xeral de Emprego e Formación programa estas accións formativas de acordo ás necesidades de cualificación e ás ofertas de emprego detectadas.

A este nivel existen tres tipos de accións formativas: as accións formativas dirixidas prioritariamente a traballadores desempregados, os programas específicos para a formación de persoas con necesidades formativas especiais ou que teñan dificultades para a súa inserción ou recualificación profesional, e as accións formativas que inclúen compromiso de contratación.



	CURSOS	ALUMNOS	EUROS	€ por alumno
Centros públicos da C. de Trabajo e Benestar	155	2.327	9.232.616	3.968
Programación pluriprovincial	471	7.044	22.267.011	3.161
Programación provincial	259	3.881	17.169.923	4.424
<b>TOTAL</b>	<b>885</b>	<b>13.252</b>	<b>48.669.550</b>	<b>3.673</b>

Datos do ano 2012

**Cadro 3:** Formación de oferta para persoas traballadoras desempregadas

Conforme as bases reguladoras contidas na Orde TAS/718/2008, do 7 de marzo, a Consellería de Traballo e Benestar publica unha orde de convocatoria anual.

As accións formativas dirixidas prioritariamente a desempregados poderán ser solicitadas polos centros e entidades de formación inscritos ou acreditados no Rexistro de centros e entidades de formación para o emprego da Consellería de Traballo e Benestar, naquelas especialidades do Ficheiro de especialidades formativas que teñan inscritas ou acreditadas.

*Os programas específicos para a formación de persoas con necesidades formativas especiais ou que teñan dificultades para a súa inserción ou recualificación profesional*

Poden ser beneficiarios das subvencións destinadas a programas específicos as Administracións locais e outras institucións públicas ou entidades sen ánimo de lucro.

*A programación de accións formativas que inclúan compromisos de contratación dirixidos prioritariamente a desempregados*

No relativo ás accións formativas que inclúen compromisos de contratación, as subvencións outórganse en réxime de concesión directa segundo o establecido no Real decreto 357/2006, do 24 de marzo. En todo caso, debe figurar en termos cuantitativos o compromiso de traballadores a formar e os mecanismos obxectivos de control de calidade da formación impartida. Así mesmo, debe incluír o compromiso de contratación que se establecerá sobre unha porcentaxe total de traballadores formados, en función das circunstancias das empresas, e do mercado local de emprego, que en ningún caso poderá ser inferior ao 60% dos traballadores formados. Os contratos de traballo serán preferentemente indefinidos ou dunha duración non inferior a 6 meses.

Ademais, a Consellería de Traballo e Benestar promove as prácticas nas empresas dos traballadores desempregados, tendo en conta a súa adecuación ao territorio onde se realicen e ao mercado de traballo e as promove como parte dos itinerarios integrados de formación para a inserción laboral. Requírese que antes do comezo das prácticas se poña en coñecemento dos representantes legais dos traballadores nas empresas os acordos ou convenios que se subscriban ao efecto, así como a relación de participantes. As prácticas poden ter lugar, ben simultaneamente á realización da acción formativa, ou unha vez finalizada cando se teña superada con avaliación positiva.

### Contrato para a formación e a aprendizaxe

A crise económica puxo de manifesto as debilidades do modelo laboral español. A destrución de emprego foi máis intensa en certos colectivos, especialmente os mozos e mozas, cuxa taxa de paro entre os menores de 25 anos acadou o 50%. A incerteza á hora de entrar no mercado de traballo, os reducidos soldos iniciais e a situación económica xeral están provocando que moitos mozos ben formados abandonen o mercado de traballo español e busquen oportunidades no estranxeiro.

Neste contexto, e dentro das medidas deseñadas para loitar contra o desemprego xuvenil, preténdense establecer as bases para a implantación progresiva da formación profesional dual, entendida como o conxunto de accións e iniciativas formativas que teñen por obxecto a cualificación profesional das persoas, combinando os procesos de ensinanza e aprendizaxe na empresa e no centro de formación.

Coa formación dual preténdese que a empresa e o centro de formación profesional estreiten os seus vínculos, unan esforzos e favorezan unha maior inserción do alumnado no mundo laboral durante o período de formación.

O Real decreto 1529/2012, do 8 de novembro, desenvolve o contrato para a formación e a aprendizaxe e establécense as bases da formación profesional dual.

Nel defínese a formación profesional dual como o conxunto das accións e iniciativas formativas mixtas de emprego e formación, que teñen por obxecto a cualificación profesional dos traballadores nun réxime de alternancia de actividade laboral nunha empresa, coa actividade formativa recibida no marco do sistema de formación profesional para o emprego o do sistema educativo.

Esta alternancia da actividade formativa coa práctica no posto de traballo garante aos traballadores novos unha elevada cualificación e competencia profesional, obxecto de acreditación oficial pola Administración mediante un título, certificado ou acreditación parcial acumulable. Ademais, a formación que reciben os mozos traballadores resposta ás necesidades das empresas. En consecuencia, existe a posibilidade de que, o mozo traballador continúe vinculado á empresa tras a finalización do contrato de formación e aprendizaxe.

Vantaxes do contrato de formación e aprendizaxe:

a) Para o traballador:

- A actividade formativa do contrato permitirá ao traballador a obtención dun título de FP ou dun certificado de profesionalidade ou acreditación parcial acumulable
- O traballador terá un contrato de traballo cunha retribución de acordo coa que se estableza no convenio colectivo, y no poderá ser, en ningún caso, inferior ao salario mínimo interprofesional en proporción ao tempo de traballo efectivo.
- A acción protectora da Seguridade Social do traballador contratado para a formación e a aprendizaxe comprenderá todas as continxencias, situacións protexibles e prestacións, incluído o desemprego.

b) Para a empresa:

- As empresas poderán financiarse o custo da formación inherente ao contrato para a formación e a aprendizaxe mediante bonificacións nas cotizacións empresariais á Seguridade Social. Ademais, na Comunidade Autónoma de Galicia asínanse convenios directos con empresas para financiar a porcentaxe da formación vinculada ao contrato que non financia o Estado.
- As actividades formativas poderán organizarse cunha distribución temporal flexible.

En Galicia, correspóndelle á Dirección Xeral de Emprego e Formación o exercicio das competencias relativas ao contrato para a formación e a aprendizaxe.

### Calidade, seguimento e control da formación

Con respecto á calidade da formación, o Real decreto 395/2007, do 23 de marzo, dispón que as accións que se impartan e desenvolvan deben ter a calidade requirida para que a formación profesional para o emprego responda ás necesidades dos traballadores ocupados e desempregados e das empresas.

Para favorecer a calidade da formación profesional para o emprego, o Servizo público de emprego estatal, tendo en conta ás Comunidades Autónomas, elaborará un plan para o perfeccionamento do profesorado.

A Dirección Xeral de Emprego e Formación establecerá un plan para a dotación e equipamento dos centros de formación en función das necesidades de adaptación aos cambios tecnolóxicos e de organización do traballo.

No relativo ao seguimento e control da formación, a Consellería de Traballo e Benestar desenvolve o control e seguimento das accións de formación, e de apoio e acompañamento. Co fin de racionalizar esforzos e unificar criterios en materia de seguimento e control, o marco regulador da formación profesional para o emprego prevé a elaboración dun Plan anual de seguimento e control no marco do Programa anual de traballo do Sistema nacional de emprego.

### Avaliación do subsistema de formación profesional para o emprego

O Real decreto 395/2007 dispón que no marco do Sistema nacional de emprego, o Servizo público de emprego estatal e as Comunidades Autónomas avaliarán o impacto da formación realizada no acceso e mantemento do emprego, e na mellora da competitividade das empresas, a eficacia do sistema en canto ao alcance da formación e a adecuación das accións ás necesidades do mercado laboral e das empresas, así como a eficiencia dos recursos económicos e medios empregados. Nesta avaliación participarán os alumnos. O Servizo público de emprego estatal, coas Comunidades Autónomas, elaborará anualmente un Plan de avaliación da calidade, impacto, eficacia e eficiencia do conxunto do subsistema de formación profesional para o emprego para introducir melloras no seu funcionamento.

A Orde TAS/718/2008, do 7 de marzo, que desenvolve o Real decreto 395/2007, do 23 de marzo, en materia de formación de oferta e establece as bases reguladoras para a concesión de subvencións públicas destinadas ao seu financiamento, determina que:

- As administracións competentes promoverán e garantirán a calidade das ofertas de formación para o emprego e levarán a cabo un seguimento e avaliación das accións formativas.
- O Servizo Público de Emprego Estatal e os órganos competentes das comunidades autónomas, avaliarán entre outros aspectos, o impacto da formación realizada no acceso e mantemento do emprego, así como a mellora da empregabilidade dos traballadores.
- O Servizo Público de Emprego Estatal, cos órganos ou entidades correspondentes das comunidades autónomas, elaborará e executará un plan de avaliación anual que permita valorar o conxunto do subsistema de formación profesional para o emprego.
- O Servizo Público de Emprego Estatal e os órganos competentes das comunidades autónomas fomentarán e garantirán a implantación de sistemas e dispositivos de mellora continua da calidade nos centros. Para iso as administracións fixarán criterios e indicadores de acordo co “cuestionario de calidade”, cuxo contido mínimo se recolle na Resolución de 27 do abril de 2009, do Servizo público de emprego estatal.
- Os centros e entidades impartidoras colaborarán na avaliación da formación que impartan. Os beneficiarios deberán destinar á devandita finalidade ata un 5% da subvención concedida.

A Orde TIN/2805/2008, do 26 de setembro, que desenvolve o Real decreto 395/2007, do 23 de marzo, en materia de accións de apoio e acompañamento á formación e establece as bases reguladoras para a concesión de subvencións públicas destinadas ao seu financiamento, determina que:

- As administracións promoverán e garantirán a calidade das accións de investigación e innovación e levarán a cabo un seguimento e avaliación.
- O Servizo Público de Emprego Estatal, co apoio técnico da Fundación Tripartita para a formación no emprego, e os órganos das comunidades autónomas avaliarán a eficacia e o impacto das accións de investigación e innovación na Formación Profesional para o emprego ou na difusión do subsistema.

Tendo en conta a análise da unidade administrativa, a normativa que regula a materia de formación para o emprego e o diagnóstico estratéxico realizado, a determinación dos obxectivos e das liñas de acción vai dirixida a mellorar as seguintes áreas:

- Fomentar a oferta formativa vinculada coa obtención dos certificados de profesionalidade.
- Recoñecerlle aos centros e entidades de formación a posibilidade de participar directamente no sistema de formación profesional para o emprego, para que a oferta formativa sexa máis variada, descentralizada e eficiente.
- O Real decreto 189/2013 do 15 marzo, abre un novo escenario: a formación vinculada a certificados de profesionalidade pode impartirse con fondos privados á marxe das convocatorias públicas. Por outra banda, ábrese a incógnita de como repercutirán as entidades os custos desta formación aos traballadores.
- Potenciar o contrato para a formación e a aprendizaxe para incrementar o emprego xuvenil mediante a supresión de limitacións inxustificadas.
- A crise económica puxo de manifesto as debilidades do modelo laboral español. España destruíu máis emprego, e máis rapidamente, que as principais economías europeas. A destrución de emprego foi máis intensa en certos colectivos, especialmente os mozos, cunha taxa de paro entre os menores de 25 anos que acadou o 50%. A incerteza á hora de entrar no mercado de traballo, os reducidos soldos iniciais e a situación económica xeral están provocando que moitos mozos ben formados abandonen o mercado de traballo español e busquen oportunidades no estranxeiro. Cómpre avanzar na implantación da formación profesional dual, como xa quedou exposto.
- Potenciar a formación para o emprego na modalidade de teleformación.
- Favorecer a xestión eficaz da formación para o emprego e mellorar o seguimento da calidade da actividade formativa. A aprobación anual do Plan anual de política de emprego (PAPE) permite concretar en cada exercicio os obxectivos da Estratexia española do emprego. Deste xeito, Galicia pode definir as súas propias medidas a desenvolver en materia de políticas activas de emprego, e polo tanto, en formación. Neste novo escenario, Galicia debe seguir avanzando na implantación de novas medidas, como xa o vén facendo co Programa FORCON, nacido no seo do diálogo social, que é un programa mixto de emprego e formación dirixido a incrementar a empregabilidade da xente nova, e co Programa Executiva, para a formación de mulleres emprendedoras e directivas en habilidades de liderado e *coaching*. Así mesmo desenvolve formación altamente especializada no sector TIC, vinculada á obtención de certificacións oficiais, no Centro de Novas Tecnoloxías de Galicia dependente da Dirección Xeral de Emprego e Formación.

Os obxectivos e liñas de acción pretenden dar resposta aos retos que en materia de formación enfrenta o Servizo público de emprego de Galicia que se traduce por unha banda nunha diminución de recursos públicos e, pola banda contraria, nun incremento de demandantes de políticas activas de emprego.

Neste contexto, os obxectivos estratéxicos deben orientarse principalmente, en dúas direccións:

1) Manter ou incrementar a oferta formativa, tanto de ocupados como de desempregados, optimizando os recursos existentes e ofertando formación axustada ás demandas do tecido produtivo e que oferte ás persoas traballadores cualificación para incrementar a súa empregabilidade, ou recualificación para manter o seu emprego.



Neste ámbito situaríanse todas as medidas dirixidas a:

- incrementar a calidade da oferta formativa
- promover o avance da formación vinculada a certificados de profesionalidade
- posibilitar o desenvolvemento das modalidades formativas máis accesibles
- chegar a un maior número de destinatarios cos recursos existentes
- incrementar a colaboración público-privada.

2) Atender a colectivos específicos, que pola situación de crise poidan verse especialmente afectados, incrementándose as súas dificultades de inserción laboral, acentuándose a súa infrarrepresentación laboral ou, nos casos máis extremos, o risco da súa exclusión social.

Aquí situaríanse todas as medidas de discriminación positiva destinadas a:

- favorecer a incorporación destes colectivos ás accións formativas
- establecer mecanismos que permitan apoiar a súa participación
- desenvolver accións para eses colectivos

OBXECTIVOS ESTRATÉGICOS	LIÑAS DE ACCIÓN
<p>OBXECTIVO 1: Mellorar a calidade da formación, en particular en canto a contidos, duración, profesorado e instalacións</p>	<p>Incrementar a porcentaxe da subvención que as entidades beneficiarias deberán destinar á avaliación e control da formación.                      Crear un rexistro público de formadores acreditados para impartir certificados de profesionalidade.                      Manter o Rexistro de centros e entidades de formación para o emprego da Consellería de Traballo e Benestar debidamente actualizado.                      Publicar todas as ordes de subvencións no primeiro trimestre do ano, co obxecto de diversificar a oferta formativa, posibilitando a impartición de cursos de longa duración.</p>
<p>OBXECTIVO 2: Configurar unha Rede de centros e entidades de formación para o emprego acreditados para a impartición de certificados de profesionalidade que cubra o Repertorio de certificados de profesionalidade</p>	<p>Primar nos criterios de valoración das ordes de convocatoria ás entidades que se acrediten en certificados de profesionalidade que estean infrarrepresentados no rexistro de centros.</p>
<p>OBXECTIVO 3: Incrementar a oferta de formación certificable</p>	<p>Priorizar as accións formativas vinculadas a certificados de profesionalidade nas convocatorias de subvencións para a programación de accións formativas</p>
<p>OBXECTIVO 4: Posibilitar o acceso pola vía da formación á obtención de certificados de profesionalidade</p>	<p>Primar a programación de accións formativas que recollan un certificado completo.</p>

<p>OBXECTIVO 5: Incrementar as taxas de éxito formativo das persoas participantes en accións de formación para o emprego</p>	<p>Establecer mecanismos de orientación previos á incorporación á acción formativa que garantan unha axeitada selección dos participantes nas mesmas e deste xeito posibiliten unha maior taxa de éxito formativo.</p>
<p>OBXECTIVO 6: Mellorar o axuste da formación profesional para o emprego ás necesidades do sistema produtivo</p>	<p>Reactivar as comisións sectoriais co obxecto de que participen no deseño da oferta formativa.</p>
<p>OBXECTIVO 7: Fomentar a colaboración público-privada na formación para o emprego</p>	<p>Establecer procedementos ou liñas de colaboración con entidades privadas co obxecto de incrementar a oferta formativa e que esta se axuste ás prioridades de formación detectadas pola Administración a través do Observatorio Ocupacional.</p>
<p>OBXECTIVO 8: Promover as prácticas profesionais non laborais dos desempregados participantes na formación para o emprego</p>	<p>Establecer convenios de colaboración con empresas do tecido produtivo galego para o desenvolvemento das prácticas profesionais.</p>
<p>OBXECTIVO 9: Incrementar a participación das persoas desempregadas e ocupadas nas accións de formación profesional para o emprego</p>	<p>Establecer controis e filtros destinados a diminuír a taxa de multiparticipación en accións formativas, co obxecto de achegar a formación a un maior número de traballadores.</p>
<p>OBXECTIVO 10: Optimizar o orzamento dispoñible</p>	<p>Establecer como criterio de valoración nas ordes de convocatoria de subvención a eficiencia económica do plan formativo.</p>
<p>OBXECTIVO 11: Facilitar o acceso á oferta de formación para o emprego a través das distintas modalidades de impartición</p>	<p>Incorporar a teleformación nas convocatorias de accións formativas para desempregados.</p>
<p>OBXECTIVO 12: Promover medidas de promoción da conciliación e a corresponsabilidade, que permitan a asistencia aos distintos programas formativos ás persoas con cargas familiares conseguindo a presenza equilibrada de ambos os dous sexos</p>	<p>Incrementar as axudas á conciliación previstas nas ordes de convocatoria</p>

<p>OBXECTIVO 13: Posibilitar o acceso á formación para o emprego aos colectivos con dificultades especiais ou en risco de exclusión social</p>	<p>Incluír os colectivos con dificultades especiais e en risco de exclusión social como preferentes nas accións de formación para o emprego.</p>
<p>OBXECTIVO 14: Facilitar o acceso aos certificados de profesionalidade dos colectivos sen cualificación</p>	<p>Incrementar o número de convocatorias de competencias clave. Desenvolver unha plataforma de teleformación aberta e permanentemente operativa e dispoñible, para a preparación de xeito autónomo dos contidos das competencias clave.</p>
<p>Obxectivo 15: Mellorar a empregabilidade e inserción da xente nova.</p>	<p>Establecer aos menores de 30 anos como colectivo prioritario nas convocatorias Promover a formación en alternancia Incremento de prazas en programas específicos para mozos (FORCON)</p>
<p>Obxectivo 16: Combater a segregación do mercado laboral, que encadra a homes e mulleres en distintos niveis de responsabilidade</p>	<p>Desenvolvemento de programas de liderado, que teñan por obxecto formar ás mulleres galegas en calidades directivas.</p>

**Cadro 4:** Obxectivos estratéxicos e liñas de acción

Horizonte temporal e cronograma

O horizonte temporal do presente plan estratéxico abrangue desde xullo de 2013 ata o remate do ano 2016. Este período de 3 anos e medio de duración é suficiente para a aplicación do plan e conta coa vantaxe dun goberno previsiblemente estable no marco do vixente mandato parlamentario. Non se estima aconsellable a escolla dun período máis longo, tendo en conta a situación actual que non permite agardar un escenario estable nin predicible a medio prazo.

Ao final deste traballo establécese unha temporalización no cumprimento dos obxectivos fixando o nivel que se quere acadar dos indicadores en distintos momentos dentro do horizonte temporal.

OBXECTIVOS	INDICADORES	Nivel actual	ANO				Nivel a acadar
			2013	2014	2015	2016	
Obxectivo 1: mellorar a calidade de formación (contidos, duración, profesorado e instalacións)							
	Grao de satisfacción do alumnado á finalización do curso	55%	60%	65%	70%	75%	75%
	Taxa de inserción en ocupacións na mesma familia que o curso	-					60%
	Porcentaxe de investimento en avaliación, seguimento e control	2,4%	2,9%	3,4%	4,2%	5,0%	5%
Obxectivo 2: configurar unha rede de centros e entidades que cubra o repertorio de Certificados de Profesionalidade (CP)							
	Porcentaxe de CP con centros acreditados	53%	61%	69%	77%	85%	85%
Obxectivo 3: incrementar a oferta de formación acreditable							
	Porcentaxe de accións de certificado sobre o total (desempregados)	62%	69%	76%	83%	90%	90%
	Porcentaxe de accións de certificado sobre o total (ocupados)	6%	11%	17%	24%	32%	32%
Obxectivo 4: posibilitar o acceso, vía formación, á obtención de Certificados de Profesionalidade (CP)							
	% de accións de itinerario completo sobre o total de accións de certificado	85%	87,5%	90%	92,5%	95%	95%
Obxectivo 5: incrementar o éxito formativo das persoas participantes							
	% de participantes que finalizan con avaliación positiva	80%	81%	82%	83%	85%	85%
	% de participantes que finalizan accións acreditables con avaliación positiva	76%	77%	78%	79%	80%	80%
Obxectivo 6: mellorar o axuste da formación profesional para o emprego ás necesidades do sistema produtivo							
	% de traballadores ocupados que manteñen o emprego trala formación	86%	87%	88%	89%	90%	90%
	% de inserción laboral dos desempregados trala formación	43%	44%	45%	48%	50%	50%
	idem. trala formación vinculada a certificado	46%	47%	48%	49%	50%	50%
Obxectivo 7: fomentar a colaboración público-privada na formación para o emprego							
	Porcentaxe de accións formativas impartidas sen financiamento público	0%					10%
	% de accións formativas priorizadas pola admon. sen financiamento público	0%					50%
Obxectivo 8: promover prácticas profesionais non laborais dos desempregados participantes na formación para o emprego							
	% de participantes que realizaron prácticas profesionais non laborais	63%	71%	79%	87%	95%	95%

**Táboa 1: Cronograma (1 de 2)**

OBXECTIVOS	INDICADORES	ANO				Nivel a acadar
		Nivel actual	2013	2014	2015	

Obxectivo 9: incrementar a participación das persoas desempregadas e ocupadas nas accións de formación profesional para o emprego.

Taxa de cobertura das accións de formación profesional (desempregados)	5%	6%	7%	8%	10%	10%
Taxa de cobertura das accións de formación profesional (ocupados)	4%	4,2%	4,4%	4,7%	5%	5%
Taxa de multiparticipación en máis dunha acción formativa (desempregados)	2,7%	2,7%	0%	0%	0%	0%
Taxa de multiparticipación en máis dunha acción formativa (ocupado)	20%	20%	0%	0%	0%	0%

Obxectivo 10: optimizar o orzamento dispoñible.

Rebaixar o 2% o custo medio horario por participante finalizado	4,25 €	4,25 €	4,20 €	4,18 €	4,16 €	4,16 €
---	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Obxectivo 11: facilitar o acceso á oferta de formación para o emprego a través das distintas modalidades de impartición.

Porcentaxe de accións formativas impartidas en modalidade on-line	17%	17%	18%	19%	20%	20%
% de accións formativas acreditables respecto do total de accións on-line	1,7%	2%	2,5%	8%	10%	10%

Obxectivo 12: promover medidas de conciliación e corresponsabilidade, que permitan a asistencia a programas formativos ás persoas con cargas familiares cara a presenza equilibrada dos dous sexos.

Incremento da porcentaxe das axudas á conciliación respecto do IPREM	75%	75%	80%	80%	80%	80%
Porcentaxe de mulleres participantes nas accións formativas	48%	48,5%	49%	49,5%	50%	50%

Obxectivo 13: posibilitar o acceso á formación para o emprego a colectivos con dificultades especiais ou en risco de exclusión social

Incremento da porcentaxe de participación deste colectivo	-					4%
---	---	--	--	--	--	----

Obxectivo 14: facilitar o acceso aos certificados de profesionalidade dos colectivos sen cualificación

Número de convocatorias anuais (dende o ano 2014)	2	2	3	3	3	3
Número de candidatos ás probas de competencias clave	11.778	12.367	12.985	13.635	14.316	14.316
% de candidatos presentados que superan as probas	73%	74%	75%	76%	78%	78%
% de aprobados usuarios da plataforma de teleformación respecto ao total	-					20%

Obxectivo 15: mellorar a empregabilidade e inserción dos xóvenes.

Taxa de cobertura dos menores de 30 anos nas AFD	33,7%	34%	36%	38%	40%	40%
Número de contratos de formación e aprendizaxe	-					-
Nº de alumnos formados no programa FORCON	390	405	420	435	450	450

Obxectivo 16: combater a segregación do mercado laboral, que encadra a homes e mulleres en distintos niveis de responsabilidade

Número de mulleres que participan en programas de liderado	200	210	220	230	240	240
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Táboa 1: Cronograma (2 de 2)

## IV. CONCLUSIONES

A formulación dos obxectivos e liñas de acción do presente plan responden axeitadamente ás necesidades detectadas e ás liñas de mellora propostas. Isto non impide que na fase de execución xurdan problemas que impidan ou dificulten a consecución dos obxectivos no grao esperado. Interesa destacar neste momento a importancia do control da execución do plan desde o inicio da súa implantación, de maneira que resulte posible detectar as desviacións con tempo abondo para adoptar medidas correctoras.

En relación coa liña de acción consistente na publicación de todas as ordes de subvencións no primeiro trimestre do ano, dentro do obxectivo 1, hai que poñer de manifesto as limitacións do plan para a súa consecución. As entidades que imparten formación con financiamento público articulado mediante convocatorias de concesión de subvencións refiren os inconvenientes derivados da tardanza na resolución do procedemento. Desde a Dirección Xeral de Formación e Emprego asúmese a necesidade de adiantar esta resolución, pero as causas do atraso están fóra do ámbito deste órgano. A publicación dunha orde de convocatoria de subvencións require unha serie de trámites que dependen de órganos alleos á estrutura da propia Consellería de Traballo e Benestar, principalmente a emisión de informes preceptivos e máis os procesos de peche e apertura contable, agravados estes últimos polas restricións derivadas da necesidade de reducir o déficit público. Se se queren resolver a tempo os procedementos de concesión de subvencións é preciso axilizar significativamente estes trámites. A consecución deste requisito excede do ámbito do presente plan.

Finalmente, e tendo en conta a súa recente aprobación (Real decreto 189/2013, do 15 de marzo), quedaría aberta a incógnita de como se vai implementar a entrada dos fondos privados no financiamento da formación para o emprego vinculada aos certificados de profesionalidade á marxe das convocatorias públicas de subvencións, e en que medida pode ser un factor que redunde positivamente na ampliación da oferta formativa e que incremente a accesibilidade de ocupados e desempregados á formación demandada polo mercado de traballo, sen que iso supoña merma na calidade da formación ofertada.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Bozeman, B. 1996. "Los fundamentos de la gestión pública estratégica", en Quim Brugué y Joan Subirats (eds). *Lecturas de gestión pública*. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid
- Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión de AECA. 1997. *Principios de contabilidad de gestión. Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Documento nº 16. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Kaufmann, G. 1996. "Solución de problemas y creatividad", en Quim Brugué y Joan Subirats (eds). *Lecturas de gestión pública*. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid.
- May, Peter J. 1981 "Claves para diseñar opciones de políticas", en *Policy Analysis*, 7 (2). Traducción al español de Graciela Bellón Pérez.
- Subirats, Joan. 1989. *Análisis de políticas públicas y eficacia en la Administración*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Subirats, Joan et. al. 2008. *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Grupo de Trabajo Servicio Público de Empleo Estatal. 2010. *Plan anual de evaluación de la calidad, impacto, eficacia y eficiencia del conjunto del Subsistema de Formación Profesional para el Empleo 2011*.

## NOTAS

---

1. De acordo co artigo 2 do R.D. 395/2007, do 23 de marzo, polo que se regula o subsistema de formación profesional para o emprego, está integrado polo conxunto de instrumentos e accións que teñen por obxecto impulsar e estender entre as empresas e os traballadores ocupados e desempregados unha formación que responda ás súas necesidades e contribúa ao desenvolvemento baseado no coñecemento.





M<sup>ª</sup> DEL MAR LAUROBA SÁNCHEZ\_mlauroba@xunta.es\_Directora da Biblioteca Pública da Coruña,Subdirección Xeral de Bibliotecas,Secretaría Xeral de Cultura,Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria. España.

COVADONGA LÓPEZ DE PRADO NISTAL\_covadonga.lopez.prado.nistal@xunta.es\_Directora do Museo Massó, Bueu, Subdirección Xeral de Conservación e Restauración de Bens Culturais, Dirección Xeral do Patrimonio Cultural, Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria. España.

M<sup>ª</sup> JESÚS LÓPEZ LÓPEZ\_maria.jesus.lopez.lopez@xunta.es\_Subdirectora xeral de Construcións e Equipamento, Secretaría Xeral Técnica, Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria. España.

NURIA SERRANO TÉLLEZ\_nuria.serrano.tellez@xunta.es\_Xefa do Servizo de Museos, Subdirección Xeral de Conservación e Restauración de Bens Culturais, Dirección Xeral do Patrimonio Cultural, Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria. España.

ALBERTO VÁZQUEZ SANMARTÍN\_alberto.vazquez.sanmartin@xunta.es\_Xefe de Sección de Apoio Técnico e Coord. Administrativa, Delegación Territorial da Xunta de Galicia na Coruña, Vicepresidencia e Consellería de Presidencia, Admóns Públicas e Xustiza. España.

# O sistema galego de museos e as súas redes museísticas

## *The Galician museum system and its museum networks*

**&Resumo:** O Sistema Galego de Museos e as súas redes museísticas é a organización pública obxecto deste traballo co fin de realizar unha proposta de mellora e un plan estratéxico. Descríbese e análizase esta organización e realízase o diagnóstico estratéxico do sistema mediante a metodoloxía DAFO. O Plan estratéxico establece a estratexia que se seguirá a medio prazo. Este documento determina a misión, visión, valores, obxectivos estratéxicos, operativos e accións para mellorar a organización. Trátase de asegurar un eficaz funcionamento dos museos e coleccións, acadar o seu recoñecemento como eixe do desenvolvemento sociocultural de Galicia e obter unha ampla representación no ámbito museístico a nivel nacional e internacional.

**&Palabras clave:** museos, redes de museos, planificación estratéxica.

**&Abstract:** The Galician Museum System and its networks museum is a public organization, subject of this work, in order to make a proposal forward and a strategic plan. This organization is described and analyzed and strategic system diagnosis is done by SWOT methodology. The Strategic Plan sets out the strategy that will continue in the medium term. This document defines the mission, vision, values, strategic objectives, operational and actions to improve the organization. This is to ensure the efficient operation of the museums and collections, getting recognition as axis of sociocultural development of Galicia and get a wide representation in the museum field at national and international level.

**&Keywords:** museums, museum networks, strategic planning.



## I. INTRODUCCIÓN

### Razóns da análise da organización pública

O presente estudo realízase no marco do Curso para o Diploma de directiva/o no ámbito da Administración Autonómica de Galicia onde seleccionamos a organización pública denominada *Sistema Galego de Museos e as súas redes museísticas* para realizar unha proposta de mellora e un plan estratéxico.

O Sistema Galego de Museos (en diante SGM) e as súas redes museísticas é unha organización dotada de “estrutura organizativa e funcional que regula a integración dos centros e redes museísticas de Galicia nun programa de vínculos institucionais que articulan de forma operativa a xestión cultural e científica dos museos da Comunidade Autónoma” (artigo 70.1, Lei 8/1995 do patrimonio cultural de Galicia, en adiante LPCG). O SGM está composto por “todos os museos e coleccións visitables que se atopan no territorio da Comunidade Autónoma de Galicia” (art. 70.2, LPCG) quedando os museos existentes anteriormente á lei -e que xa figuraban no Censo de Museos de Galicia- integrados automaticamente nel.

Desde o ano 1995, a integración no sistema realízase logo do Acordo do Consello da Xunta no que se delimita o ámbito territorial e o contido temático do museo ou colección visitable que se pretende crear, autorizar e cualificar (art. 69, LPCG). Así, os organismos públicos e as persoas físicas ou xurídicas interesadas na creación daqueles promoverán diante da consellería competente en materia de cultura, actualmente a Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria a iniciación dun expediente para este fin no que se ha de incorporar a documentación e o inventario sobre os fondos e patrimonio co que conta o promotor, así como o programa e proxecto museográfico que incluírá un estudo das instalacións, medios e persoal. Os museos así recoñecidos incorpóranse ao rexistro xeral administrativo de museos e coleccións de Galicia (censo) polo Servizo de Museos, unidade administrativa que ten encomendada “a actualización e o control do Rexistro e o Censo de Museos de Galicia”, segundo o Decreto 4/2013, do 18 de xaneiro, polo que se establece a estrutura orgánica da Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria. A día de hoxe, son 84 os museos e coleccións visitables recollidos no censo e que polo tanto forman parte do SGM (pode consultarse o censo en <http://museos.xunta.es/gl/museos/lista>). Deste modo, as institucións que non realizan este procedemento de recoñecemento oficial e abren as súas portas ao público, non se incorporan ao rexistro nin ao censo de museos e quedan excluídas dos beneficios e das obrigas que podería achegar a devandita incorporación ao sistema.

#### *Obxecto principal do traballo en equipo*

O obxecto principal deste traballo é realizar un plan estratéxico que abrangue os seguintes aspectos:

- Analizar esta organización no momento actual, unha estrutura organizativa que apenas acadou un desenvolvemento práctico nin regulamentario máis alá da xestión administrativa ordinaria que se realiza desde o Servizo de Museos.
- Realizar o seu diagnóstico estratéxico.
- Elaborar un plan de mellora do SGM,

### *Descrición da metodoloxía empregada*

Iniciamos este traballo cunha busca da bibliografía e da normativa estatal e autonómica referida a sistemas de museos e redes museísticas do caso español, aínda que tamén atendemos a outros modelos e experiencias como a portuguesa. Deste modo acadamos unha visión ampla do estado da cuestión tras analizar distintas formulacións, puntos de vista, efectos da integración dos museos nos sistemas, características, funcións, obxectivos, etc., así como o grao de implantación real en diferentes comunidades autónomas de España.

Con todos estes datos iniciamos o **diagnóstico estratéxico do sistema galego de museos** mediante a **metodoloxía DAFO**. Con esta metodoloxía afondamos no presente e no futuro da institución analizando as súas fortalezas e debilidades internas e identificando as oportunidades e ameazas da súa contorna. Este diagnóstico estratéxico permitirá achegarse á realidade denominada *Sistema Galego de Museos* e as súas *Redes Museísticas* e tratará de dar resposta á pregunta: que fenómenos da situación actual son declarados problemas que o noso plan estratéxico de mellora intentará resolver.

Co propósito de aplicar os elementos fundamentais da Planificación estratéxica determinaremos a misión e visión da organización, os seus valores e obxectivos estratéxicos tendo en conta o diagnóstico estratéxico DAFO (análise interna da organización, o diagnóstico estratéxico realizado do SGM).

#### METODOLOXÍA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉXICA

- **Etapa 1:** Análise e diagnóstico da situación. Permite coñecer a realidade na que opera a organización, as condicións actuais internas e da contorna.
  - Diagnóstico estratéxico
    - Análise interna: debilidades e fortalezas
    - Análise da contorna: ameazas e oportunidades
- **Etapa 2:** Misión, visión, valores e obxectivos estratéxicos
- **Etapa 3:** Establecemento da estratexia
- **Etapa 4:** Seguimento e control

#### Os actores

Os actores do SGM son aquelas persoas, físicas ou xurídicas, que debemos identificar, definir e coñecer os seus intereses xa que dun xeito ou outro están involucrados na política cultural referida a museos e o plan estratéxico deberá telos en consideración. Neste suposto interveñen unha multiplicidade de actores: persoas físicas e xurídicas, de carácter público e privado.

#### *As Administracións Públicas*

Son as persoas xurídicas implicadas directamente por ser titulares e / ou xestionar un museo ou unha colección visitable. Pertencen a distintos tipos de administración:

- Estatal.
- Autonómica: con museos de titularidade e / ou xestión da Xunta de Galicia.
- Local: deputacións e concellos, con museos de titularidade e xestión propia.
- Corporacións de dereito público: fundacións públicas, colexios profesionais, reais academias, universidades e asociacións, que custodian en moitos casos un relevante e singular patrimonio de interese público, garantindo a súa custodia e exposición pública.

Os seus intereses son moi amplos, xa que precisan ofrecer un bo servizo cultural ao cidadán ao tempo que teñen recursos cada vez máis limitados.

### *As entidades privadas*

Son entidades privadas titulares de museos ou coleccións visitables, que se poden dividir nos seguintes grupos:

- Entidades relixiosas, en concreto a Igrexa Católica.
- Entidades de carácter privados sen fin de lucro: fundacións, asociacións e empresas.
- Persoas físicas con importantes coleccións.

Este grupo de actores ten moi distintas motivacións, que van desde o convencemento de posuír unha parte do patrimonio cultural que desexan compartir e difundir, ata ver no museo un xeito de conseguir subvencións ou mesmo de reducir impostos.

### *Os usuarios*

- Persoas privadas que visitan os museos: queren ter na primeira visita unha idea global do que se lles ofrece. Algúns deles pasarán a ser usuarios habituais se o museo consegue captar o seu interese e atención.
- Investigadores que utilizan os servizos dos museos, como por exemplo as súas bibliotecas auxiliares. Buscan información e documentación para realizar o seu traballo de investigación e requiren da asistencia de persoal técnico moi cualificado no museo.
- Asociacións, colexios e outras entidades que realizan visitas en grupo. Requiren dun sistema flexible en canto a horarios de visitas guiadas dirixidas a grupos moi variables en idade e coñecementos, o que obriga aos museos a preparar programas didácticos específicos.

### *Persoas ou entidades que requiren servizos especiais*

Son os voluntarios e o alumnado en prácticas das universidades. O alumnado quere obter coñecementos prácticos que non poderá conseguir doutro xeito. A universidade precisa establecer convenios cos titulares de museos para ofrecer aos seus alumnos unha ampla gama de centros nos que facer as prácticas.

## Sistemas e redes de museos na normativa española

Un sistema de museos literalmente supón un “conxunto ordenado de institucións culturais de carácter museístico que, relacionadas entre si, contribúen a cumprir unha serie de obxectivos propostos” (Lorente, 2008:175). Coñecer de que forma se relacionan as diferentes institucións museísticas, se o fan de forma ordenada, e cales son os obxectivos que contribúen a cumprir son algunhas das preguntas que se deben contestar para abordar un sistema de museos.

Dezaseis comunidades autónomas recollen na súa normativa referida a museos a creación dun sistema de museos, e sete delas, incluída Galicia, achegan unha **definición** e especifican os seus **obxectivos** entre os que se inclúen a prestación eficaz de servizos, a coordinación e cooperación entre os elementos do sistema, a promoción, investigación, protección e difusión do patrimonio museográfico da comunidade, acadar melloras na súa xestión e servizos e un maior aproveitamento dos seus recursos públicos e privados. As normativas **regulan a composición** e a **forma de integración** dos centros nos sistemas e redes. Algunhas inclúen o conxunto de museos e coleccións dependentes da Comunidade Autónoma (é o caso de Canarias, La Rioja, Madrid, Murcia e Navarra). Noutros casos inclúense expresamente, ademais, as coleccións privadas (Aragón e Valencia); noutros casos fálase de museos concertados (Canarias).

Polo xeral están integrados de xeito automático os museos propios e os estatais xestionados pola correspondente Comunidade Autónoma, aínda que nalgúns casos se esixe asinar convenio. A maioría das CC.AA., recollen a posibilidade de integración doutros museos públicos e privados tras a acreditación do seu interese e coa esixencia de asinar un convenio na práctica totalidade, para o que algunhas normas fixan unha duración mínima de 5 anos. Ademais, algunhas comunidades inclúen os órganos xestores do Sistema de Museos. As máis completas inclúen **órganos, organismos e servizos** de carácter técnico relacionados cos museos, caso de Andalucía, Asturias e Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla y León, e País Vasco.

Mención especial merecen Extremadura e Illas Baleares, que definen como rede de museos o que o resto das comunidades definen como sistema. Nas Illas Baleares as redes teñen ámbito insular, polo que non existe un sistema de ámbito autonómico, se ben si crea un órgano xestor, Xunta Interinsular de Museos. Apréciase, por tanto, unha confusión entre os conceptos de rede e sistema. A regulación en Cataluña é distinta pois non crea un sistema se non unha estrutura de museos nacionais que actúan como cabeceira dos museos de interese.

No noso caso particular de **Galicia**, forman parte do sistema absolutamente todos os museos e coleccións visitables do seu territorio, recoñecidos e autorizados sen necesidade de solicitálos ou de conveniar.

A maioría das normativas destacan **o papel da Administración** na xestión dos sistemas museísticos indicando as súas competencias na planificación e coordinación do mesmo e no fomento da cooperación entre museos e coleccións museográficas dentro das súas funcións. Tamén se destacan as competencias na asistencia técnica, inspección, normalización documental con sistemas integrados, formación do persoal e mellora das dotacións e instalacións. Tamén se establece a existencia dun **órgano reitor, xestor e/ou consultivo do sistema**, que na maioría dos supostos se corresponde coa unidade ou órgano da correspondente consellería con competencias na materia. Entre as súas funcións destacan as facultades para informar sobre a autorización de museos e coleccións e a súa integración nos sistemas respectivos e labores de informe, inspección e apoio técnico. Ademais as normativas recollen os **efectos da integración** dos museos nos respectivos sistemas. Por unha banda, a integración leva aparellada unha serie de vantaxes pero tamén unhas obrigas -relacionadas co cumprimento de requisitos materiais-, que están en certa medida equilibradas coas vantaxes. Na lexislación comparada atopamos distintos exemplos de regulación dos efectos de pertenza ao sistema, destacando entre as vantaxes o apoio técnico e económico, a promoción do museo integrado e a colaboración coas outras institucións integradas no sistema.

### Sistemas e redes de museos: estado da cuestión

Tanto a lexislación como a realidade existentes en España e nos diferentes países do noso ámbito fan referencia, moitas veces de forma indistinta, aos conceptos de sistemas e redes de museos. Porén, os conceptos de sistema e de rede non son exactamente intercambiábeis, senón que responden a características diferentes. Para definilos é moi clarificador o artigo de Luís Grau (Grau Lobo, L. 2006: 17-27), onde achega as seguintes definicións:

**SISTEMA:** o sistema diferenciaríase da rede na existencia de réximes de dependencia xerárquicos ou piramidais entre os seus compoñentes, o que supón a existencia dun líder ou cabeceira que ideou o propio sistema e a procura de beneficios destinados a este ente organizador. Ademais, no sistema as normas ou protocolos de actuación conxunta estarían decididas e impostas prevalecendo o obxectivo.

**REDE:** a rede tería unha estrutura horizontal, con suxeitos conectados en termos de igualdade, autonomía, corresponsabilidade, sendo tamén equitativa a recepción de beneficios de todo tipo e onde as normas e protocolos de actuación serían froito do acordo e do compromiso, prevalecendo os compoñentes fronte ao obxectivo.

O seguinte cadro, que elaboramos seguindo a Grau e Gilbert (Gilbert, M-L. 2001: 300-311), daríanos unha visión clara das diferenzas entre rede e sistema.

	SISTEMA	REDE
DEFINICIÓN	Conxunto de elementos interdependentes <b>expresamente escollidos</b> co fin de responder a unha <b>finalidade global</b>	Conxunto de elementos (nodos e conexións) “ <b>en construción</b> ” na que as súas <b>finalidades</b> poden <b>alterar</b> puntualmente ou <b>rectificar</b> eventualmente
TIPO DE ORGANIZACIÓN	Organización dotada de límite e dun propósito establecido a priori	Organización con fronteira alterable, finalidade parcialmente concibida na xénese e precisada no transcurso do seu funcionamento
CONTEXTOS	Formais e institucionais	Asociativos, Informais Rexionais
RELACIÓNS	<b>Verticalidade:</b> xerarquía Presenza dun líder ou cabeceira que ideou o sistema	<b>Horizontalidade:</b> - Conecta os suxeitos en condicións de igualdade, autonomía e corresponsabilidade
O FUNDAMENTAL	Prevalece: O OBXECTIVO	Prevalen: OS COMPOÑENTES
NORMAS E PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN	Normas decididas e impostas	<b>Protocolos</b> froito do <b>acordo</b> e <b>compromiso</b> e susceptibles de asumir <b>cambios</b>

Non obstante, e aínda que existan diferenzas conceptuais claras, un repaso por algunhas das denominadas redes e sistemas de museos, demostra que non sempre designan os tipos de asociacións descritos e que se utilizan indistintamente. Giovanni Pinza advirte que a maioría das agrupacións de museos que son chamados redes museísticas en realidade son sistemas de museos, xa que consisten nunha organización de colaboracións en forma piramidal e en cuxo

vértice superior se atopa o promotor da propia rede (Pinna, G., 2013). Examinando algúns destes sistemas e redes existentes, tanto a nivel nacional como internacional, observamos como en primeiro lugar hai unha gran variabilidade de modelos organizativos e de centros adheridos, o que fai que non exista un modelo común. Por outra banda, as organizacións en moitos casos non son máis que estruturas baseadas na mera acumulación de museos sen obxectivos claros e plans precisos. En moitas organizacións a participación é obrigatoria para certo tipo de museos e voluntaria para outros, sendo vista polos primeiros como unha organización xerárquica máis do departamento ministerial ou autonómico competente en materia de cultura mentres que os segundos amosarán escaso interese, ben por falta de incentivos ou ben polo alto nivel de exixencia. Hai, en definitiva, unha maioritaria presenza de sistemas en vez de redes, o que outorga a estas organizacións unha clara vocación xerárquica na que a cúspide marca os plans e obxectivos e os demais adhírense a eles, sen que haxa unha verdadeira cultura de participación e unha colaboración horizontal entre os membros da mesma.

## II. DIAGNÓSTICO ESTRATEXICO

Desde a publicación da Lei 8/1995 do Patrimonio cultural de Galicia e a formulación do SGM e das súas redes museísticas, os diferentes autores coinciden na necesidade de establecer a súa configuración e o seu funcionamento.

Na actualidade, o Servizo de Museos, que é o encargado da xestión técnica dos museos e coleccións do SGM, é o único elemento cunhas competencias e funcións definidas respecto do Sistema Galego de Museos.

Mencionamos, a continuación, algunhas das funcións do Servizo de Museos:

- A coordinación e dirección técnica do sistema galego de museos e das distintas redes que o integran, así como a inspección dos museos galegos e o seu patrimonio cultural.

- A xestión dos museos de titularidade autonómica adscritos a esta consellería, agás o Museo Pedagóxico de Galicia (Mupega) e os de titularidade estatal de xestión transferida á Comunidade Autónoma de Galicia.

- A tramitación e informe dos procedementos para a creación, autorización e cualificación de museos e coleccións visitables segundo a normativa vixente.

- A actualización e control do Rexistro e o Censo de Museos de Galicia.

- O inventario do patrimonio moble custodiado nos museos galegos, así como o control dos movementos, restauracións e reproducións do patrimonio moble custodiado neles.

- O apoio e asesoramento técnico nas materias de patrimonio moble e de museos de interese para Galicia.

- A programación, coordinación e xestión das actuacións en materia de incremento, conservación, documentación, investigación e difusión do patrimonio custodiado nos museos galegos.

A diferenza do Sistema de Arquivos e do Sistema de Bibliotecas, que dependen dunha subdirección xeral específica na actual estrutura orgánica da consellería, os museos non teñen subdirección propia en materia museística; polo tanto, os órganos reitores do SGM non foron formulados, pero tampouco o foi un órgano dependente do órgano superior, da Dirección Xeral do Patrimonio Cultural, específico de museos que exerza como líder do sistema e sente as bases para unha planificación museística en Galicia.



A metodoloxía que utilizamos para o realizar o diagnóstico estratéxico é a metodoloxía DAFO, que permitirá avaliar o estado actual desta organización analizando os seus puntos fortes e débiles, e identificando as oportunidades e ameazas da súa contorna. O coñecemento do estado actual é fundamental para establecer un plan de mellora futuro desta organización.

Previamente á elaboración do DAFO expoñemos a serie de beneficios e compromisos que leva consigo a pertenza ao sistema:

<b>BENEFICIOS E COMPROMISOS DA PERTENZA AO SISTEMA GALEGO DE MUSEOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A <b>inscrición automática no Rexistro de Museos e Coleccións Visitables</b> de Galicia e a integración no Sistema Galego de Museos</li> <li>- A posibilidade de <b>recepción dos depósitos de bens</b> que, no seu caso, acorde a consellería competente, como é o caso dos depósitos arqueolóxicos</li> <li>- A condición de <b>beneficiario preferente</b> nas actuacións públicas relativas á concesión de <b>subvencións e axudas</b> para:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos de mellora e <b>accesibilidade</b> das instalacións</li> <li>- Mellora dos <b>equipamentos</b> de exhibición e conservación</li> <li>- Programación de <b>actividades de difusión</b></li> <li>- Publicación de <b>guías e catálogos</b> relacionados cos fondos</li> </ul> </li> <li>- A condición de <b>beneficiario preferente</b> na concesión de <b>persoal colaborador</b> a través de bolseiros para tarefas de difusión, catalogación ou conservación de fondos</li> <li>- <b>Asesoramento técnico</b> na ordenación e catalogación dos fondos así como na aplicación de medidas de conservación</li> <li>- <b>Inclusión nas guías</b> impresas elaboradas pola consellería competente en materia de museos, así como na <b>páxina web institucional</b> e nas publicacións relacionadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Manter</b>, como mínimo, as <b>condicións iniciais</b> que deron lugar ao seu recoñecemento ou autorización</li> <li>- Manter <b>actualizado o rexistro e o inventario</b> dos seus fondos</li> <li>- Elaborar e <b>remitir</b> á consellería competente en materia de museos de xeito anual as <b>estadísticas e datos</b> sobre os fondos, actividades, visitantes e prestación de servizos</li> <li>- <b>Permitir a inspección</b> da organización e os servizos prestados, así como das súas instalacións, fondos e documentación pola consellería competente en materia de museos</li> <li>- <b>Informar</b> ao público e á consellería competente en materia de museos do <b>horario e condicións de visita</b> e das súas <b>modificacións</b></li> <li>- <b>Facilitar o acceso</b> ás persoas interesadas na <b>investigación</b> dos seus fondos</li> <li>- <b>Difundir</b> os valores culturais dos bens custodiados</li> <li>- <b>Garantir a seguridade, conservación e protección</b> dos seus fondos</li> </ul>

*Matriz DAFO do SGM e das súas redes museísticas*

Debilidades e fortalezas internas do SGM:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>ASPECTOS ORGANIZATIVOS DO SGM</b>	
Falta de desenvolvemento teórico e práctico do Sistema Galego de Museos como organización e redución do sistema a actuacións que dirixe a Administración a través dos servizos técnicos	Número elevado de museos e coleccións que integran o sistema (84) nos que se consolida a relación cos servizos técnicos que asumen a dirección técnica do sistema: procedementos, consultas, asesoramento...
Existencia só formal do Sistema Galego de Museos. Non existe estrutura organizativa que asuma dirección, coordinación e xestión dos museos e coleccións visitables existentes	Posibilidade de compartir recursos, aplicacións informáticas (DOMUS), itinerancia de exposicións...
Inexistencia dunha subdirección propia e específica de museos no organigrama da Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria que actúe como líder	O labor de coordinación técnica do Sistema Galego de Museos está encomendada a unha unidade administrativa de carácter técnico
Ausencia practicamente de REDES museísticas na actualidade de cooperación entre museos/coleccións visitables asentadas	Número elevado de museos e coleccións no territorio da Comunidade Autónoma que potencialmente poden constituír REDES territoriais ou temáticas
Falta de política museística, dun plan estratéxico do sistema e de dotación económica para actuacións da organización	Existencia limitada de formas de colaboración entre os museos e coleccións do sistema mediante fórmulas que non implican dotación económica extraordinaria
<b>ASPECTOS NORMATIVOS</b>	
Falta de soporte normativo e ausencia de lexislación e regulamentación específica neste campo (Lei Galega de Museos). Normativa de referencia obsoleta	Traballos normativos realizados en profundidade para proxectos normativos á espera de entrar na axenda: borradores de Decreto e Lei de Museos

ASPECTOS FORMAIS DA PERTENZA AO SGM	
Descoñecemento por parte dos membros da propia organización da súa pertenza ao sistema, do que significa ou mesmo de que exista a nivel teórico	Interese e participación da meirande parte dos museos e coleccións que integran o sistema cando se formulan actuacións conxuntas e participativas organizadas (exposicións temporais, asistencia a seminarios...).
Desinterese das administracións reitoras dos museos pola pertenza ao sistema por non ter claro a súa utilidade (sobre todo en clave económica) e dificultade do propio sistema como organización de xerar publicidade e rendemento	Existencia de beneficios derivados do recoñecemento: inscrición no Rexistro de museos e coleccións visitables, recepción de depósitos da C.A. (arqueolóxicos), beneficiario preferente para subvencións e axudas, persoal colaborador, inclusión no Portal de museos da Consellería
Inexistencia de imaxe corporativa dos museos e coleccións integrados no sistema	Posibilidade de crear vías de difusión para visualizar a pertenza ao sistema: portal web de museos
Falta de comunicación e de colaboración entre os museos e coleccións visitables e desconfianza no intercambio de recursos	Alta cualificación profesional dos facultativos, conservadores e técnicos dos museos
<i>Exclusión do Sistema dos Centros de Museos de Arte Contemporánea</i> (por non estar recoñecidos ou non estar considerados museos)	Riqueza en tipoloxías diferentes de museos con riqueza en ámbitos temáticos que forman parte do sistema: arqueolóxicos, etnográficos, científicos, Belas Artes...
Moitos dos <i>museos inscritos no Censo de Museos</i> , previa publicación da Lei do Patrimonio Cultural, hoxe en día <i>non estarían recoñecidos</i> como tal, non reunirían os requisitos precisos	Museos e coleccións recoñecidos actualmente cos requisitos necesarios e suficientes (colección axeitada e suficiente aos seus fins, redacción dun Plan museolóxico que define obxectivos, áreas funcionais, medidas de seguridade e conservación preventiva, recursos humanos e económicos suficientes e programa e proxecto de exposición coherente

<b>ASPECTOS RELACIONADOS COA ACTUACIÓN DAS AA.PP.</b>	
Inicio de proxectos novos sen ter en conta a realidade museística actual da Comunidade Autónoma e sen asesoramento técnico, en parte pola ausencia de redes especializadas nunha área temática. En numerosos casos, con poucos contidos e sen coleccións significativas	Capacidade para iniciar novos proxectos malia a crise e para captar fondos para realizar novas infraestruturas de museos (continente)
Illamento organizativo na actuación museística local e provincial que dificulta a coordinación supralocal ou supraprovincial	Existencia dalgunha rede de museos provincial (museos da mesma titularidade)
<b>ASPECTOS RELACIONADOS COA INICIATIVA PRIVADA</b>	
Unha vez recoñecidos como museos ou coleccións visitables a tendencia é funcionar para si mesmos, conectar limitadamente coa sociedade na que se insiren e non coordinarse con outras institucións similares	Capacidade para poñer en valor o patrimonio, desenvolver proxectos culturais e museísticos a partir da filantropía (asociacións). Maior flexibilidade para execución orzamentaria
<b>ASPECTOS INTERNOS DOS MUSEOS E COLECCIÓNS</b>	
Visión a curto prazo. Falta de planificación e carencia dunha estratexia de futuro a medio e longo prazo	Capacidade como dinamizador do medio e achega á oferta cultural
Recortes orzamentarios. Redución de recursos económicos, falta de persoal técnico nos museos e coleccións que forman parte do sistema	Os museos mudaron o concepto de museo tradicional e o público percíbeos como institucións educativas e culturais

Oportunidades e ameazas do SGM en relación cos elementos do contorno

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAZAS</b>
<b>ASPECTOS RELACIONADOS COA COORDINACIÓN DOS ACTORES DO CONTORNO</b>	
Existencia dunha asociación de museos dedicada á colaboración entre institucións: o Consello Galego de Museos	Localismos. Ausencia dunha visión global na presentación de novas iniciativas museísticas que impide a colaboración entre diferentes administracións

Existencia dunha maraña asociativa cultural para establecer relacións de colaboración. Ampla rede de asociacionismo cultural galego	Descoordinación na xestión dos fondos económicos destinados aos museos polas distintas Administracións. Duplicidade de proxectos e proxectos inconclusos
Demanda social de novas iniciativas culturais. Museos como lugares de experimentación dunha nova forma de desfrutar do tempo libre.	Descoñecemento dos actores políticos, económicos e culturais, incluída a cidadanía das funcións do museo e especialmente da súa función social
Apoio e colaboración da cidadanía en época de crise proliferando o voluntarismo altruísta e a solidariedade asociativa	Asociacións culturais arredor dos museos sen recursos debido a crise económica
<b>ASPECTOS RELACIONADOS COA SITUACIÓN ECONÓMICA</b>	
No actual contexto económico é unha oportunidade a racionalización dos investimentos, recorrer a cooperar e a compartir recursos.	Recorte permanente no sector cultural e no mantemento e dotación dos museos e coleccións malia ser un atractivo turístico e un instrumento de dinamización cultural
<b>ASPECTOS RELACIONADOS CO PATRIMONIO CULTURAL DE GALICIA</b>	
Turismo cultural crecente. Existencia doutros organismos relacionados co turismo que poden difundir á súa vez as institucións	Políticas de estímulo turístico das Administracións a curto prazo máis enfocadas aos establecementos hostaleiros e de restauración que á sustentabilidade e desenvolvemento sociocultural
Riqueza do patrimonio cultural e natural da zona xeográfica na que se encadra o sistema	Aposta por grandes proxectos culturais avalados con obras e profesionais alleos que conectan escasamente co noso patrimonio cultural e a memoria colectiva
O patrimonio cultural albergado nos museos reforza a identidade cultural	Falta de identificación da poboación cos contidos que non conectan coa cidadanía
	Preponderancia do proxecto arquitectónico (contedor) sobre o patrimonio cultural (contido)
<b>ASPECTOS RELACIONADOS CO USO DAS NOVAS TECNOLOXÍAS</b>	
Uso das novas tecnoloxías para dar a coñecer o sistema e dar imaxe dunha unidade: web e redes sociais	Falta de actualización dos contidos web e do idioma inglés como medio de difusión e falta de persoal para atender as redes sociais e a devandita actualización

## Conclusións da análise DAFO

### *Conclusións da análise dos aspectos internos: debilidades e fortalezas*

Do diagnóstico estratéxico extráese, como primeira conclusión sobre as debilidades, que o SGM só existe a nivel formal e non ten polo tanto unha aplicación práctica; o que, en último termo, se deriva do escaso peso que ten a xestión dos museos na estrutura orgánica da Consellería de Cultura, Educación e O.U., máis aló da existencia do Servizo de Museos.

A falta de planificación, colaboración e coordinación entre os distintos centros museísticos e as distintas Administracións é outra debilidade de peso que fai imposible o desenvolvemento de proxectos en común.

Pola contra, é unha das súas principais fortalezas a vocación social do museo, que lle outorga unha gran capacidade para cambiar as ideas preconcebidas sobre o papel que debe xogar na sociedade.

### *Conclusións da análise dos aspectos externos: oportunidades e ameazas*

A análise das oportunidades e ameazas que afectan ao SGM derivadas do contexto lévanos a concluír que as principais ameazas son, en primeiro lugar, a inoperatividade do SGM que contribúe a que se perpetúe o descoñecemento que existe das funcións do museo e do seu papel como factor de desenvolvemento socioeconómico da comunidade. E, en segundo lugar, a proliferación de proxectos museísticos de forma descoordinada, sen contido e sen conexión coa identidade da comunidade á que pertencen prexudica o afianzamento do papel social do museo.

Pola contra, a colaboración co sector universitario na investigación e formación, e co sector do ensino primario e secundario na divulgación das actuacións e na concienciación da súa función social son oportunidades que se poden desenvolver a través do SGM.

O establecemento dunha imaxe corporativa ou marca “Museos de Galicia”, potenciada a través das novas tecnoloxías é outra oportunidade de facer visible e dar cohesión aos centros do sistema.

Finalmente, destacamos como unha grande oportunidade a crecente toma de conciencia da sociedade sobre a función do museo como garante da nosa memoria colectiva e da nosa riqueza patrimonial e cultural.

## III. MISIÓN, VISIÓN, VALORES E OBXECTIVOS

O ideal no desenvolvemento das políticas culturais, máis aló de planificar a cultura, é asegurar que os compoñentes e os recursos culturais estean presentes en todos os espazos da planificación e procesos de desenvolvemento das políticas públicas (Miralles, 2005). Os principios fundamentais nos que se basean as políticas culturais son:

- a promoción da identidade cultural
- a protección da diversidade cultural
- o fomento da creatividade e
- a consolidación da participación cidadá

A execución das políticas implica institucionalizar as organizacións que asumen estes encargos. A política museística en Galicia pasa por institucionalizar esa organización ou estrutura que asume o encargo de xestionar os museos e coleccións de Galicia, neste caso, o SGM. Precisar as accións que se desenvolverán é necesario para facilitar os procesos de xestión e para prever as posibles problemáticas que se deriven da aplicación da política

programada; tamén hai que ter flexibilidade para afrontar os cambios e dotar de solucións e medios axeitados aos axentes involucrados. Por este motivo, o SGM deberá deseñar as canles de negociación e interlocución dos diferentes actores relacionados con estas institucións e definir de forma clara e sinxela as accións.

Cos elementos resultantes da análise previa e da reflexión feita estableceremos a estratexia que seguiremos a medio prazo. O “Plan estratéxico do sistema galego de museos e as súas redes museísticas” é o documento que reflectirá cal será a estratexia a medio prazo, e a súa duración terá a vixencia habitual, 3 anos.

O establecemento da misión, da visión e dos valores son elementos previos á determinación dos obxectivos estratéxicos da organización, como declaracións de principios para o que queremos chegar a ser no futuro.

### A misión

A misión, ou propósito principal de calquera organización, ten certas particularidades no suposto dos museos que a distinguen non só doutras organizacións non lucrativas, senón tamén doutras organizacións culturais.

A misión do SGM é asegurar un eficaz funcionamento dos museos e coleccións a través da unión de vontades e esforzos, e do desenvolvemento de estratexias de cooperación para acadar o recoñecemento dos museos e coleccións como eixe do desenvolvemento sociocultural de Galicia, e obter unha ampla representación no ámbito museístico a nivel nacional e internacional.

### A visión

O SGM aspira a ser unha organización líder para desenvolver a política museística en Galicia e promover a constitución de redes de museos e coleccións que sexan foros de colaboración, asesoramento e intercambio de recursos.

#### Os valores

Os valores ou principios que guían o SGM son os seguintes:

- a colaboración entre institucións
- o compromiso coa sociedade galega
- o enfoque ao usuario
- a calidade no servizo aos museos e coleccións de Galicia
- o cumprimento da legalidade
- a economía de esforzos

## IV. LIÑAS ESTRATÉXICAS, INDICADORES E CRONOGRAMA

### Liñas estratéxicas do sistema

O plan ten como obxectivo marcar as liñas estratéxicas do sistema para os próximos tres anos. As liñas estratéxicas son os fins que persegue a organización e tratan de guiar, incitar e coordinar os obxectivos operativos e as accións do SGM.

As liñas estratéxicas desenvólense a través dos obxectivos operacionais e estes últimos a través dos proxectos ou accións. Moitos proxectos do segundo e do terceiro ano dependerán dos logros acadados no ano anterior.

### *Desenvolver os órganos do SGM*

- Definir un modelo organizativo do SGM que responda adecuadamente ás demandas e retos dos museos e coleccións. Configurar o seu órgano reitor, asesor e consultivo que informe sobre as cuestións que lle someta a administración competente en materia de política de museos, impulse o cumprimento e as finalidades culturais propias dos museos e eleve propostas xerais relacionadas coas funcións propias dos museos. Ese órgano actuará como portavoz dos museos e coleccións de Galicia. Ao dotarse dun instrumento de planificación estratéxica, os diferentes órganos deberán establecer claramente as súas funcións e adaptar a súa dinámica de traballo para facilitar o éxito de implantación do Plan estratéxico do SGM.
- Diseñar un plan director do SGM no que participen todas as institucións e onde a administración teña un papel de impulso na consecución da cooperación inter-institucional pero nunca de substitución.
- Actuar como foro de intercambio de información, experiencias e recursos.
- Elaboración da normativa en materia de museos e normalización dos procedementos que afectan aos mesmos: Lei de museos e regulamentos. A publicación da Lei de museos como marco para a determinación da política museística en Galicia.
- Impulsar e implantar métodos comúns na xestión dos museos.
- Establecer sistemas de seguimento, avaliación e comunicación do SGM e as súas actividades. Cómpre formalizar un sistema de seguimento, revisión, avaliación e comunicación do Plan estratéxico e os seus proxectos, que facilite a realización destas funcións. O esquema basearíase en ciclos anuais.

### *Potenciar as redes e a colaboración dos museos*

Trataríase de potenciar, por unha banda, o establecemento de redes de museos e coleccións e, pola outra, a colaboración con outras redes e sistemas externos

- Fomentar estratexias para que xurdan canles de cooperación e colaboración entre institucións de calquera tipo e titularidade onde o motor sexan as institucións implicadas nas iniciativas. Impulsar a cooperación e creación de alianzas entre museos e outros axentes implicados para a optimización dos recursos. Os museos actúan no tecido social de forma conxunta con moitas outras institucións e axentes. No actual panorama socioeconómico, a necesidade de eficiencia nos servizos sostidos con fondos públicos vese aínda máis agudizada, favorecendo a adopción de novas formulacións de servizo. A cooperación formalizada entre diferentes institucións e a converxencia de servizos dentro dunha mesma institución son vías que convén explorar de cara a optimizar os escasos recursos existentes e poden converterse en vantaxes comparativas para os museos se son capaces de liderar tales formulacións.
- Impulsar a constitución de redes segundo o ámbito temático, a proximidade xeográfica ou a titularidade dos museos e coleccións que os conecten en condicións de igualdade e corresponsabilidade. As redes completarían a estrutura do sistema. Neste obxectivo a Administración autonómica pode ter inicialmente un papel máis activo (convocando aos distintos axentes, propoñendo as redes e invitando aos posibles museos candidatos a formar parte delas) pero as redes deben funcionar despois por si mesmas.
- Contactar con outras organizacións e sistemas similares do resto de España, de países limítrofes como Portugal e daqueles países cos que interese manter relacións.



*Promover e fomentar os museos na sociedade*

- Fomentar o interese e a aprendizaxe da cultura sentando as bases da construción dunha identidade propia.
- Mellorar a percepción da utilidade dos museos no conxunto da sociedade. O labor dos museos desenvólvese en moitas ocasións de forma calada e as repercusións dos seus servizos non se estenden máis alá dos sectores ou grupos sociais que se benefician directamente deles. Convén articular medidas que contribúan a unha mellor percepción da utilidade dos museos na sociedade, tanto en xeral, como especificamente dirixidas a determinados sectores de especial relevancia. Accións xerais de difusión e de amplo impacto poderían contribuír a mellorar esa percepción social e a reforzar o papel dos museos na sociedade. Igualmente, a análise e difusión de datos cuantitativos sobre o funcionamento dos servizos museísticos e dos beneficios que reportan en relación ao investimento que precisan, poden contribuír a mellorar a imaxe social dos museos.
- Promover unha oferta atractiva de servizos que favorezan un maior impacto na sociedade. Impulsar proxectos que promovan a conservación, investigación, difusión e exhibición do patrimonio cultural de Galicia, para favorecer o desenvolvemento, a especialización e diversificación cultural dos museos e coleccións de Galicia. Unha oferta ampla e moderna de servizos debería ser un factor positivo que aumentara a repercusión social dos museos. Resulta conveniente procurar que a propia oferta de servizos dos museos se axuste ás necesidades e posibilidades actuais, de forma que contribúa de forma positiva a aumentar o impacto social.
- Crear unha marca de calidade do SGM. Os museos e as coleccións con esta marca de calidade ofrecerían uns servizos mínimos establecidos con criterios de calidade que sexan rápida e facilmente perceptibles polos cidadáns.
- Elaborar instrumentos de difusión e márketing. Desenvolvemento dun portal web de todo o sistema de museos.

*Procurar a sostibilidade dos servizos museísticos na nova contorna social*

Os museos e os seus servizos son institucións cunha longa historia, das que hai que considerar o seu papel e o seu potencial en relación coa evolución social. A sostibilidade dos museos, definida como a súa capacidade de manter a conformidade no tempo do mellor xeito posible. A súa función require unha visión ampla que ten en conta moitos factores. Por unha banda, é necesario manter unha actitude de análise constante sobre as funcións que desempeñarán os museos tentando prever as tendencias sociais. Por outra banda, os museos deben ser vistos como un elemento máis de cantas respostas se ofrecen ás necesidades sociais, intentando optimizar na medida do posible, os recursos asignados. Desde o punto de vista interno dos servizos dos museos, non se pode esquecer a necesidade de profesionais, responsables destes servizos, e de adaptar as súas capacidades e habilidades para novas necesidades e funcións do museo na sociedade.

- Impulsar estudos de prospectiva sobre o museo no novo ámbito económico, social e dixital. A análise das tendencias sociais actualmente en marcha e que poden actuar nun futuro próximo debe ser un elemento fundamental que guíe a formulación dos servizos museísticos. O exemplo de estudos de prospectiva sobre o futuro dos museos realizados noutros ámbitos culturais e lingüísticos, pode ser unha guía para proporcionar espazos e ocasións de reflexión compartida.

- Elaborar o mapa de museos. O mapa reflectirá o deseño, a planificación e a definición das prioridades da política museística. Determinará, en función de criterios obxectivos, os tipos aos que se adscribe cada museo ou colección do sistema. En relación coa elaboración do mapa, o sistema contribuirá ao desenvolvemento das coleccións e museos públicos e privados (autonómicos, locais, de corporacións de dereito público – universidades, colexios profesionais, fundacións públicas, reais academias e asociacións - e privados, como os eclesiásticos e de entidades de carácter privado sen fin de lucro).
- Acadar a sostibilidade económica. Dotar dunha infraestrutura económica sostible o Sistema para que poida conseguir os seus obxectivos é un obxectivo prioritario buscando fontes de financiamento públicas, privadas e patrocinios e outras vías de financiamento.
- Acadar a sostibilidade dos edificios e equipamentos museísticos.
- Promover e mellorar a formación do persoal. Promover a evolución das competencias dos profesionais dos museos cunha formación adaptada aos diferentes perfís. Os museos, orientados a satisfacer unha ampla gama de necesidades sociais arredor da cultura e o patrimonio, deben ter en conta as necesarias destrezas e habilidades dos que planifican, xestionan e executan os servizos museísticos, pois, como en toda organización de servizos, o factor humano resulta clave no éxito destes. A necesidade dunha actualización permanente conxúgase coa conveniencia de considerar unha ampla variedade de perfís profesionais, de forma que os museos poidan exercer as súas funcións do xeito máis eficaz posible. O SGM contribuirá a mellorar a profesionalización e capacitación do persoal dos museos mediante plans e estratexias que fortalezan estas institucións.

### Indicadores do SGM: Seguimento, medición e análise

A verificación e a medición faise por varios medios, entre os que o principal é o sistema de indicadores que permitirán controlar o sistema, medir a acción e facilitar a avaliación dos resultados. Trátase de seguir o círculo Deming, que é unha ferramenta ou estratexia de mellora continua: Planificar – Facer – Avaliar – Actuar. A avaliación apoia a toma de decisións, permite emprender accións de mellora baseándose na análise de feitos comprobados e coñecer obxectivamente que se acadaron os obxectivos establecidos.

Cada acción debe ser avaliábel con un ou con varios indicadores pertinentes para coñecer e seguir a acción mediante datos precisos, fiables e accesibles. Os indicadores permiten establecer non conformidades ou desviacións nas características do produto ou servizo en relación cos requisitos fixados para formular as accións correctivas, que son as accións tomadas para corrixir a causa dunha non conformidade grave ou ben a tendencia negativa na desviación dun estándar. A relación de indicadores que incluímos a continuación está establecida en relación con catro perspectivas: económica - financeira, do cidadán, de procesos, de recursos e capacidades - aprendizaxe e crecemento - e xestión de persoal.

PERSPECTIVA	INDICADORES DE OBXECTIVOS ESTRATÉXICOS
<b>Económica-Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento dos ingresos dos museos</li> <li>- Nº de doazóns recibidas polos museos (incremento)</li> <li>- Nº de visitantes por iniciativa propia / custo de mantemento</li> </ul>
<b>Do Cidadán</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de visitantes (incremento)</li> <li>- Nº de visitantes reincidentes / Nº total de usuarios</li> <li>- Nivel de satisfacción dos usuarios dos museos (incremento)</li> <li>- Nº de actividades de difusión / Incremento do nº de visitantes aos museos</li> <li>- Incremento do nº de Asociacións de Amigos dos Museos</li> </ul>
<b>De Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de ofertas expositivas froito da colaboración entre institucións (incremento)</li> <li>- Nº de actividades culturais (incremento)</li> <li>- Nº de talleres e obradoiros infantís (incremento)</li> <li>- Nº de accesos e enlaces ao <i>Portal de Museos de Galicia</i> para difundir as actividades dos museos do sistema</li> <li>- Nº de actuacións de conservación preventiva das coleccións dos museos</li> <li>- Porcentaxe de redución do tempo de tramitación dos procedementos dos museos no Servizo de Museos</li> </ul>
<b>De Recursos e Capacidades -- Aprendizaxe e Crecemento -- e Xestión de Persoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de actividades de formación aos técnicos de museos do sistema</li> <li>- Porcentaxe de incremento dos recursos humanos</li> <li>- Nº de bolsas de formación en museos para formar novos profesionais</li> <li>- Porcentaxe do incremento de persoal de prácticas e voluntariado nos museos e coleccións do SGM</li> <li>- Nº de museos e coleccións co sistema informático (DOMUS)</li> </ul>

## Cronograma

Nas seguintes táboas, incluímos o cronograma coas liñas estratéxicas, os obxectivos operativos e as accións anuais para o primeiro, o segundo e o terceiro ano do SGM:

LIÑAS ESTRATÉXICAS	OBXECTIVOS OPERATIVOS	ACCIÓNS ANUAIS 1º ANO
1. Desenvolver os órganos do SGM	1.1. Definir un modelo organizativo do SGM 1.2. Deseñar un plan director do SGM 1.3. Actuar como foro de intercambio de información, experiencias e recursos. 1.4. Elaborar a normativa de museos e normalizar os procedementos. 1.5. Impulsar e implantar métodos comúns na xestión dos museos. 1.6. Establecer sistemas de seguimento, avaliación e comunicación do SGM e as súas actividades.	1.1. Publicación da Lei de museos como marco para a determinación da política museística en Galicia. 1.2. Plan de comunicación interna e externa do SGM 1.3. Elaborar manuais de procedemento 1.4. Revisar os procedementos de tramitación no Servizo de Museos 1.5. Crear un grupo de seguimento e mellora das accións
2. Potenciar as redes e a colaboración dos museos	1.1. Fomentar estratexias para que xurdan canles de cooperación e colaboración entre institucións de calquera tipo. 1.2. Impulsar a constitución de redes. 1.3. Contactar con outras organizacións e sistemas similares	2.1. Elaborar un estudo de estratexias de cooperación 2.2. Determinar redes e sistemas de interese para cooperar
3. Promover e fomentar os museos na sociedade	1.1 Fomentar o interese e a aprendizaxe da cultura sentando as bases da construción dunha identidade propia. 1.2 Mellorar a percepción da utilidade dos museos no conxunto da sociedade. 1.3 Promover unha oferta atractiva de servizos que favorezan un maior impacto na sociedade. 1.4 Deseñar a marca de calidade do SMG 1.5 Difundir o sistema.	3.1. Desenvolver un portal web 3.2. Deseñar a marca de calidade do SMG 3.3. Determinar os elementos mínimos da oferta de servizos 3.4. Fomentar Asociacións de Amigos dos Museos 3.5. Publicar guías do sistema de museos
4. Procurar a sostibilidade dos servizos museísticos na nova contorna social	4.1. Impulsar estudos de prospectiva sobre os museos 4.2. Elaborar o mapa de museos 4.3. Sostibilidade económica 4.4. Sostibilidade dos edificios e equipamentos museísticos 4.5. Formar o persoal	1.1. Elaborar un estudo de prospectiva de museos 1.2. Elaborar o mapa de museos 1.3. Buscar novas formas de financiamento 1.4. Informatizar museos e coleccións (programa DOMUS) 1.5. Estudar as necesidades en instalacións e equipamentos 1.6. Elaborar programas de formación

LIÑAS ESTRATÉXICAS	ACCIÓNS ANUAIS 2º ANO	ACCIÓNS ANUAIS 3º ANO
1. Desenvolver os órganos do SGM	1.1. Establecer reunións periódicas como foros para compartir recursos, experiencias, etc. 1.2. Validar os manuais de procedemento 1.3. Revisar o novo procedemento de tramitación no Servizo de Museos, aplicación de melloras	1.1. Reunións periódicas dos membros do SGM 1.2. Aplicar os manuais de procedemento definitivos
2. Potenciar as redes e a colaboración dos museos	2.1. Aplicar as estratexias indicadas no estudo para cooperar e establecer redes 2.2. Formar redes de museos e coleccións en Galicia 2.3. Establecer contactos con sistemas e redes de museos do exterior	2.1. Aplicar as estratexias indicadas no estudo para cooperar e establecer redes 2.2. Formar redes de museos e coleccións en Galicia 2.3. Establecer redes de cooperación con centros do exterior
3. Promover e fomentar os museos na sociedade	3.1. Estender o uso da marca de calidade do SGM nos museos 3.2. Promover que os museos e coleccións apliquen as ofertas mínimas 3.3. Actuacións de márketing	3.1. Estender a marca de calidade 3.2. Incrementar a oferta de servizos 3.3. Actuacións de márketing
4. Procurar a sostibilidade dos servizos museísticos na nova contorna social	4.1. Implementar os elementos prácticos froito do estudo 4.2. Elaborar proxectos de actualización de instalacións e busca de orzamentos 4.3. Mellorar equipamentos 4.4. Informatizar museos e coleccións 4.5. Plan de formación continua: cursos	4.1. Implementar os elementos prácticos froito do estudo 4.2. Poñer en marcha reformas en instalacións 4.3. Mellorar equipamentos 4.4. Informatizar museos e coleccións 4.5. Plan de formación continua: cursos

## V. CONCLUSIÓNS

A situación actual do SGM e das súas redes, con moi pouco desenvolvemento e fortes deficiencias estruturais, fai que sexa imprescindible a elaboración dun plan estratéxico con proxección de futuro para que, a medio prazo, Galicia estea dotada dun sistema de museos consolidado e eficaz, con políticas de colaboración interinstitucionais que garantan uns servizos de calidade aos cidadáns.

Previamente á elaboración do plan, estudamos a bibliografía existente sobre esta materia e outros modelos de sistemas tanto españois como estranxeiros, principalmente o modelo portugués, para realizar o proceso de *benchmarkin*.

A información obtida das fontes bibliográficas ofreceunos a todos os membros do equipo de traballo unha visión global do problema organizativo ao que nos enfrontamos, achegou ideas positivas e permitiunos extraer os puntos fortes doutros sistemas de museos.

A recompilación e a análise da lexislación autonómica permitiunos estudar os sistemas de museos en España baixo o punto de vista normativo dos seguintes aspectos: composición e forma de integración nos sistemas e redes, diferenzas na definición, competencias na Administración e funcións respecto do sistema na planificación, coordinación e fomento da cooperación, a asistencia técnica, as inspeccións, a normalización documental, a formación e a mellora de dotacións e instalacións, as vantaxes e as obrigas de pertencer ao sistema.

As vantaxes existentes son, fundamentalmente, de carácter económico, como o acceso ás axudas e subvencións; de formación; de participación en proxectos expositivos e actividades de difusión; de axuda técnica e de recepción de pezas en depósito.

Para completar esta información e comprobar o desenvolvemento real dos sistemas de museos, elaboramos unha enquisa que foi enviada a todas as CC.AA. Porén, só recibimos a resposta de dúas comunidades, Andalucía e Cantabria, número insuficiente para abordar con obxectividade esta fase do traballo.

A seguinte fase do traballo consistiu na análise DAFO para determinar as debilidades, as fortalezas, as ameazas e as oportunidades do SGM, utilizando paralelamente a técnica do *brainstorming* ou choiva de ideas.

O plan estratéxico formulado aproveitará as fortalezas e oportunidades para reducir, neutralizar ou eliminar as debilidades e ameazas que poidan provocar unha esclerose do SGM.

Cos datos obtidos nas fases de estudo e análise previa fixemos a necesaria reflexión para redactar a misión, a visión e os valores que inspirarán o SGM ideal.

Observamos que xa existe un SGM, pero hai que elaborar unha Lei de museos e a súa normativa de desenvolvemento, que inclúa unha nova definición do sistema, e os centros, órganos e institucións que deben integrarse ou manterse no SGM.

A redefinición do SGM pasa por simplificar o seu enunciado ou mesmo afastarse da teoría de sistemas onde hai un todo organizado e complexo, ou unha combinación de partes que forman un todo complexo para acadar uns obxectivos comúns. En Galicia, son máis de oitenta as institucións que forman parte desta organización; todas elas moi distintas en canto a coleccións, misións, persoal, infraestruturas, dotacións humanas e económicas, etc., que se caracterizan por estar inmersas no seu propio traballo interno diario.

A formulación do SGM recóllese na Lei de patrimonio cultural de forma xenérica, a imitación de normas específicas de museos doutras comunidades autónomas, pero pensamos que o seu deseño foi froito do propio desexo de articular unha estrutura organizativa e funcional efectiva que agrupara a todas as institucións máis que dunha reflexión como a iniciada con este traballo.

A falta de desenvolvemento teórico do que suporía articular un SGM (funcións, órganos, obrigas e beneficios entre outros aspectos) provocou entre os profesionais de museos unha certa frustración, aínda que existan actualmente moitos elementos positivos que achegan os museos e coleccións visitables de Galicia á sociedade. O SGM concrétese actualmente en obrigas e beneficios que indicamos no noso estudo e na realización de procedementos referidos á xestión das coleccións, asesoramento técnico e apoio loxístico aos museos e coleccións visitables de Galicia recoñecidos desde o Servizo de Museos.

A experiencia respecto da implantación de sistemas de museos non parece moi positiva, tanto polo que se plasma na bibliografía como pola ausencia de respostas á enquisa remitida ás comunidades autónomas. O silencio, neste caso, é un dato significativo, sobre todo o silencio de comunidades autónomas que desenvolveron o funcionamento do sistema nas súas normativas e poderían concretar o seu bo funcionamento ou as súas deficiencias.

A elaboración normativa en materia de museos é imprescindible para poder articular, organizar, xestionar, normalizar e regular os museos e coleccións de Galicia; xa que logo, é unha cuestión importante previa ao desenvolvemento do plan estratéxico. As obrigas e os beneficios da pertenza ao SGM deben ter un soporte normativo, así como todos os aspectos relacionados cos seus obxectivos e funcionamento.

A creación dunha subdirección xeral propia de museos permitiría centrarse no desenvolvemento do SGM máis alá do traballo de xestión ordinario que poida desenvolver o Servizo de Museos respecto dos museos e coleccións de Galicia.

O órgano reitor do SGM, no caso de existir no futuro, debería ser un órgano representativo dos museos e coleccións que aumente a súa visibilidade exterior, un órgano de coordinación, cooperación, impulso de proxectos e de consulta, pero sen asumir funcións e competencias encomendadas a órganos da administración.

A conformación de redes é necesaria para a colaboración efectiva e real entre institucións con obxectivos, coleccións e ámbitos temáticos similares. Tamén como soporte de asesoramento para iniciativas museísticas novas na súa especialidade.

O afianzamento dos museos de Galicia e da marca “Museos de Galicia” precisa o apoio orzamentario da consellería competente en materia de cultura para a coordinación, a mellora de equipamentos, formación e dotación de persoal. Porén, a participación dos actores titulares e/ou xestores de museos debe tender a ser equitativa, para non depender exclusiva ou maioritariamente das achegas económicas da Administración autonómica.

Na actual situación económica, son máis importantes as obrigas que os beneficios na pertenza ao SGM. Se fose posible implementar os beneficios, os seus membros identificaríanse máis coa organización.

Un dos apartados máis complexos de elaborar é o diagnóstico estratéxico DAFO, xa que non é fácil a análise desta organización desde o interior da mesma. A súa redacción implicou un debate entre os propios membros do grupo así como entre o persoal do Servizo de Museos e a Dirección do Museo Massó de Bueu. As debilidades, fortalezas, oportunidades e ameazas para o SGM indicadas foron as que máis consenso acadaron entre o persoal especializado na materia.

Para cumprir o establecido na misión e na visión, formulamos catro liñas ou obxectivos estratéxicos que deberán realizarse nun prazo de tres anos: desenvolver os órganos do SGM; potenciar o establecemento de redes de museos e coleccións, e a colaboración con outras redes e sistemas externos; promover e fomentar os museos na sociedade; e promover a sostibilidade dos servizos museísticos na nova contorna social. Estas grandes liñas subdivídense en obxectivos operativos aos que asignamos as accións ou proxectos concretos que deben realizarse en cada un dos tres anos do plan. Algunhas accións para o segundo e o terceiro ano dependen dos resultados dos estudos de prospectiva e outros que se realizan ou dispoñen para o primeiro ano, motivo polo que desenvolvemos máis as accións asignadas ao primeiro ano.

Para concluír o plan estratéxico elaboramos unha batería de indicadores que se asocian ás accións para medir e avaliar o cumprimento e as desviacións dos obxectivos fixados.

Este traballo en equipo realizado para a obtención do diploma de directivo foi un estímulo para todos os compoñentes do grupo, alleos ou non ao mundo dos museos, polas dificultades que presentaba abordar esta temática complexa. O resultado pretende ser unha humilde reflexión sobre o SGM que anime a iniciar outros estudos que poñan en valor os museos de Galicia.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Armas, A et al. 2009. *Planificación estratégica: un diagnóstico previo*. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. [http://www.ccee.edu.uy/investigacion/cultura/sistemas\\_de\\_museos.pdf](http://www.ccee.edu.uy/investigacion/cultura/sistemas_de_museos.pdf), 06-04-2013
- Asuaga, C. e Rausell. 2006. "Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos", en *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, Vol. 4, n° 8.
- Asuaga, C. e Rausell, C (2006). "Gestión de organizaciones culturales: el caso específico de los museos", en *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, n° 6. AECA y AIC. España. <http://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/13756/>, 06-04-2013
- Asuaga, C. e Pombo, C. 2010. *Los museos y el cuadro de mando integral: una adaptación de la perspectiva del cliente*, VI Congreso del Mercosur, Universidad de la República de Uruguay, La plata. <http://www.ccee.edu.uy/investigacion/cultura/Los%20Museos%20y%20el%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral.pdf>, 06-04-2013
- Asuaga, C. 2006. "Los museos: un pasaje desde la Economía a la teoría general del costo", en *Anales del XXIX Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos*.
- Asuaga, C. 2007. "Gestión de museos: el costo de las obras de arte", en *Anales de la II Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad*. Asunción.
- Asuaga, C. 2008. *La gestión museística: una perspectiva histórica*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- Bagdadli, S. 2001 *Le reti di musei : l'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*. Milano: Centro di ricerca sull'organizzazione aziendale dell'Università Bocconi
- Camacho, C. 2009. "Red Portuguesa de Museos (2000-2010): concepto, programa, resultados y perspectivas", en *Redes de museos en Iberoamérica: propuestas para la articulación y el fortalecimiento en las instituciones museísticas en el espacio iberoamericano*, Ministerio de Cultura, <http://www.mcu.es/museos/IN/Publicaciones.html>, 06-04-2013.
- Censo de museos e colecciones visitables de Galicia*. Santiago de Compostela: Servicio de Archivos e Museos, 2002
- Chinchilla Gómez, M. e Alquézar Yáñez, E.M. 2006. "Red de Museos Estatales. Nuevas perspectivas", en *Revista Museo, Asociación Profesional de Museólogos de España* . 11: 29-38.
- Estévez González, F. 2006. "Redes de museos: conexiones y enredos", *Revista Museo*. 11: 151-157.
- Frayao Camacho, C., 2008. "Red Portuguesa de Museos. Un proyecto estructurante de la política museológica nacional", en *Museos.es: revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 4: 128-135
- Gilabert, L.M. 2011. "Redes y sistemas de museos: definición y configuración", en *La gestión de museos: análisis de las políticas museísticas en la Península Ibérica*. Murcia. Universidad de Murcia. 300-311.
- Grau Lobo, L. 2006. "Redes de museos: un ensayo de supervivencia", en *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, 11: 17-27.
- Gregori, J. 2006. "La nueva Xarxa de Museos de la Diputación de Valencia. Su génesis y sus decisiones organizativas", en *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*. 11: 145-150.
- Kaplan e Norton, 2001. *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000
- Kotler N. e Kotler P. 2001. *Estrategias y Marketing de Museos*. Barcelona: Ariel.
- López Redondo, A; López de Prado Nistal, C. e Lemos Ramos, B. 1993. *Censo de museos de Galicia : normas para o inventario*. Santiago de Compostela: Dirección Xeral do Patrimonio.
- Lord B. e Lord G. 1998. *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.
- Lord, B. e Lord, G.D. 1998. *De qué sirve la gestión de museos: manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.
- Lorente Algora, M. 2008. "La articulación del Sistema de Museos a partir de una aplicación informática: el proyecto DO-MUS en Aragón", en *Actas de las VIII Jornadas de Archivos Aragoneses*. Huesca, 25-28 de noviembre de 2008. Huesca: Gobierno de Aragón. Diputación Provincial, II, 175.
- España. Ministerio de Cultura et al. 2006. *Documento cero del sector del arte contemporáneo: buenas prácticas en museos y centros de arte*. <http://www.mcu.es/museos/docs/museosbuenaspracticas.pdf> , 26-05-2013
- Miralles, E. 2005. *Las administraciones territoriales intermedias y las políticas*. Bilbao: Conferencia internacional sobre Políticas Culturales.
- Moore, K. 1998. *La gestión del museo*. Gijón: Trea.



- Pérez Outeiriño, B. 1997, "A normativa sobre museos desenvolta pola Xunta de Galicia", en *Actas das Xornadas Administracións Autonómicas e Museos: cara a un modelo racional de xestión*, Santiago de Compostela: Xunta de Galicia, 17-27.
- Pinna, G. *Redes y sistemas museísticos*. <http://giovanni.pinna.info/sistmeas.html>, 26-04-2013
- Prats, C. 2007 "Redes de museos en Cataluña: territorio e identidade, en *Mus-A Revista de los Museos de Andalucía*, 8.
- Sala Anierte, F. 2006. "El Museo del Mar y de la Sal como herramienta de socialización. Creación de la Red Europea de Museos de la Sal", *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*. 11: 159-168.
- Sierra Rodríguez, J.C. 1990. "Sistemas y Redes Museísticas. El caso de Santiago de Compostela", *Boletín de ANABAD*, 40 (4): 129-140.
- Tarrats Bou, F. 2006. "Territorio, patrimonio, museos: transversalidad y redes", *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de*, 11: 133-144
- VV.AA. 1997, *Actas das Xornadas Administracións Autonómicas e Museos: cara a un modelo racional de xestión*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.



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\_mjcagiaooulleredo.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

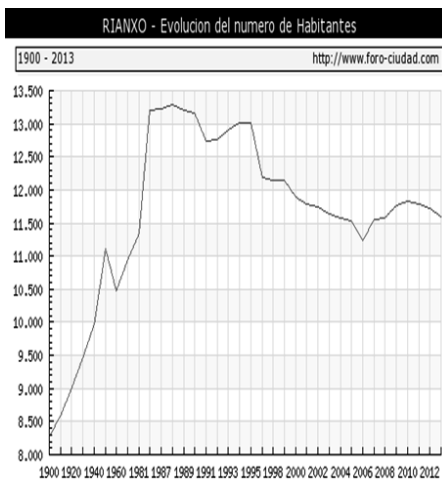
O concello divídese en seis parroquias:

- 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 biombos.

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%	6,73%	4,11%	
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	-28,66%	20.964,85	0,93%	
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	-80,05%	449.731,67	3,03%	
ICIO	23.931,39	23.931,39	63.437,24	51.381,52	686,78	686,78	119.940,08	79.594,79	95,88%	16.223,21	-18,72%	
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%	9.319,92	75,02%	
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	10,35%	7.580,53	13,30%	
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	21,94%	39.392,90	-24,30%	
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	-31,15%	33.380,24	42,91%	
Taxa utilización priv. sum	59.160,59	29.819,96					48.517,23	39.392,90				
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				



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 cuadrimestres 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:

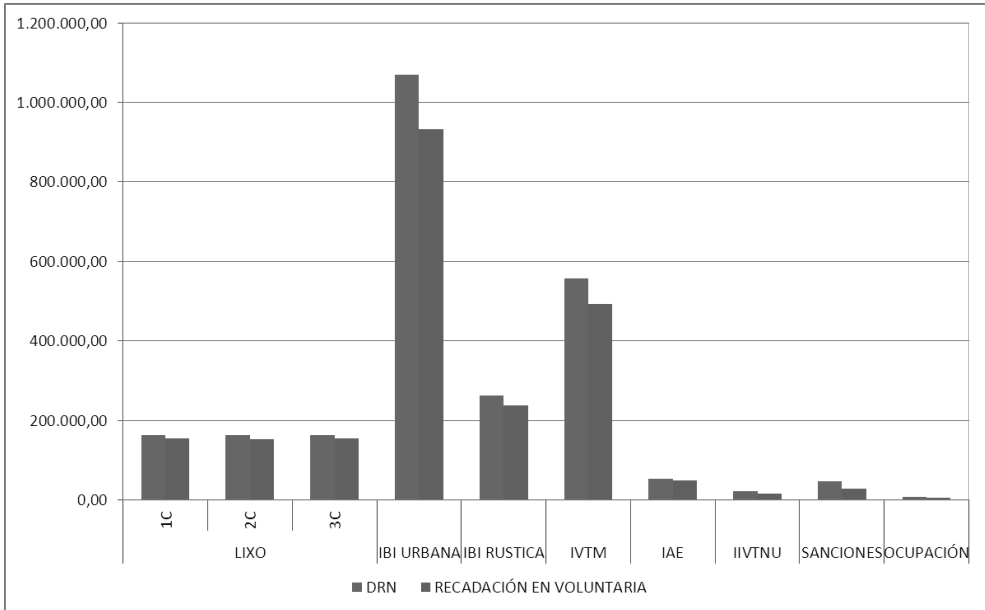


Ilustración 3. Gráfica recadación en período voluntario

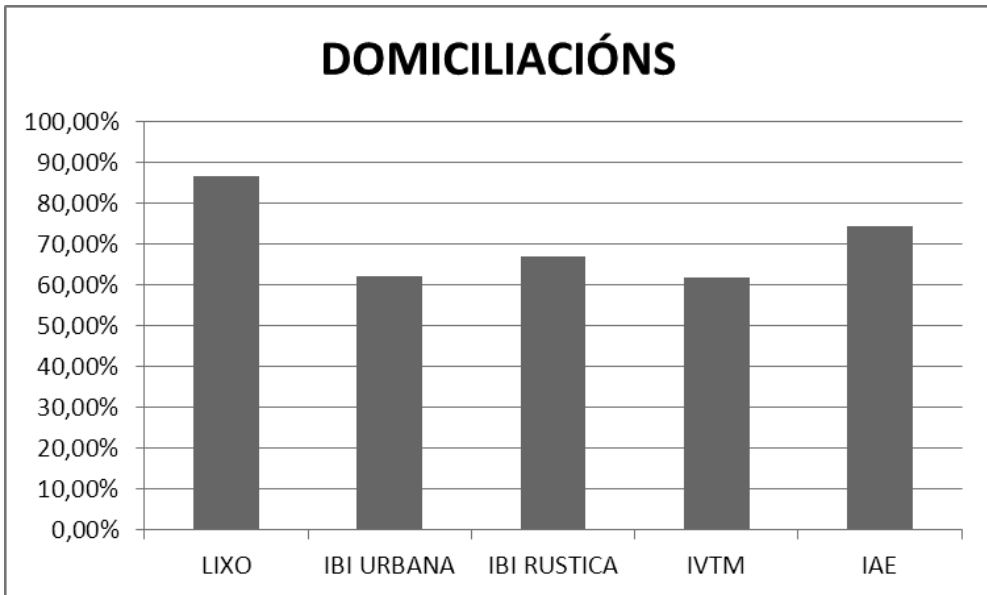


Ilustración 4. Gráfica de domiciliacións

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 dministracións 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 aqueloutros 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 secuencia 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 complicitade 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 aprobe 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**

<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>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:

- Sopoite 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	2.2.1																							
			2.2.2																							
2.3		2.3.1																								
		2.3.2																								
2.4		2.4.1																								
	2.4.2																									
2.5	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																								
	5.2	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 preceso)
- 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.

MARÍA BALEATO GONZÁLEZ\_mariabaleatogonzalez@yahoo.es\_Consellería de Presidencia, AA. PP. e Xustiza, Habilitación Estatal. España.

MARÍA CHAO CARBALLEIRA\_mariche28@yahoo.es\_Concello de Galende-Zamora, Secretaría-Intervención. España.

PABLO MARTÍN FERNÁNDEZ CASTRO\_pablomartinfca@yahoo.es\_Concello de O Pino, Arquitecto Municipal. España.

JUAN MARQUINA FUENTES\_juanmarquinafu@yahoo.es\_Concello da Cañiza, Secretaria Xeral. España.

# Plan estratéxico para un Concello mediano-tipo en Galicia

## *Strategic plan for a medium-seized Council in Galicia*

**&Resumo:** Galicia conta con 315 concellos, dos cales, 102 teñen un intervalo de poboación de 2.001 a 5.000 habitantes, o que amosa o peso específico que estes organismos teñen no conxunto da comunidade autónoma, e permite formular o reto de que a súa correcta estruturación e xestión repercutirán positivamente no conxunto de Galicia. Esta será pois, a misión deste traballo, concretar unha proposta de mellora deste concello prototípico, plasmada nun plan estratéxico e de dirección, co obxecto de optimizar os recursos e mantendo un nivel óptimo de eficiencia e eficacia dos servizos prestados. Para abordar o traballo, primeiramente faise un diagnóstico estratéxico desa administración local tipo, describindo as funcións que regulamentariamente ten encomendadas e analizando as debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades que o rodean. Finalmente, sinálanse as liñas estratéxicas, os indicadores e cronograma para concretar esa proposta de mellora con corpo de Plan Estratéxico e de Dirección, intentando minimizar as debilidades, evitar as ameazas, potenciar as fortalezas e aproveitar as oportunidades, tomando datos dos concellos nos que operamos os membros deste grupo de traballo.

**&Palabras clave:** planificación estratéxica, concello mediano-tipo.

**&Abstract:** Galicia has 315 city councils, of which, 102 have a population of between 2.001 and 5.000 inhabitants. This fact shows the importance that these organisms have in the Autonomous Community, and allows us to pose the challenge that their correct structuring and management will have a positive effect in Galicia as a whole. This will be the mission of this study: to establish a proposal of improvement of this average city council reflected in both a Strategic and Direction Plan with the purpose of optimising the resources and keeping an excellent level of efficiency and efficacy of the services rendered. To address this study, we firstly do a strategic diagnosis of this average local administration, describing the functions that it regularly fulfils and analysing the weaknesses, threats, strengths and opportunities that surround it. Finally, we point out the strategic lines, the indicators and the timeline to specify this proposal of improvement with the corpus of a Strategic Direction Plan. Subsequently, we try to minimise the weaknesses, avoid the threats, boost the strengths and take advantage of the opportunities, gathering data from the city councils where the members of this group work.

**&Keywords:** strategic planning, average local administration.



## I. INTRODUCCIÓN

### Xustificación da elección do traballo

Co gallo dos plans de axuste que se están a levar a cabo nas administracións, abórdase a realidade dos servizos prestados por unha Administración local, concretamente dun concello mediano-tipo, e tras a correspondente análise, conclúese cunha proposta de mellora que quedará plasmada na redacción dun Plan Estratégico e de Dirección efectivo para a consecución do obxectivo marcado, poñendo o foco de atención nun concello mediano-tipo da Comunidade Autónoma de Galicia, cunha poboación estimada de ata cinco mil habitantes.

Segundo se extrae da consulta ao padrón municipal de habitantes de data 03-01-2013 (ver anexos: figura 1), Galicia conta con 315 concellos, dos cales, 102 teñen un intervalo de poboación de 2.001 a 5.000 habitantes, que suman un total de 332.282 persoas censadas neles.

O dato transmite a información de que practicamente un terzo dos concellos da Comunidade Autónoma de Galicia se atopa nesta franxa poboacional, o que supón un argumento de peso para intentar facer viable a súa subsistencia mantendo o principio constitucional de autonomía dos municipios.

Esta será pois a *misión* deste traballo, a de concretar unha proposta de mellora deste concello prototípico, co obxecto de optimizar os recursos e mantendo un nivel óptimo de eficiencia e eficacia dos servizos prestados.

### Metodoloxía

Para abordar o traballo, *primeiramente* faise un *diagnóstico estratéxico* desa administración local tipo, enmarcando o *contexto socio-económico* no que está envolto na actualidade. Acoutaremos a actuación nun *intervalo temporal*, describindo os *medios actuais e potenciais* de que dispón.

Tras a primeira fase de análise, extráese a análise DAFO de cada un dos tres bloques: DAFO do bloque *das funcións que regulamentariamente ten encomendadas* o noso concello tipo, o DAFO do seu *organigrama e a relación de postos de traballo requiridos*, e por último o DAFO das *fontes de financiamento e recursos*.

Das conclusións destas análises, márcase a *liña de acción*, que será a da optimización dos recursos dos que se dispón tentado manter a autonomía da Administración local, facéndoa sustentable e mantendo uns niveis óptimos de eficacia e eficiencia, e marcada a liña de acción, concréntanse as *propostas de melloras deses tres bloques de estudo*, que xuntos configuran o **Plan Estratégico e de Dirección**, cuxo obxectivo, en síntese, se resume en **intentar minimizar as debilidades, evitar as ameazas, potenciar as fortalezas e aproveitar as oportunidades**.

Acórdanse uns esquemas de actuación en base aos cales se vertebra o alcance e contido deste traballo, esquema que se achega no apartado de anexos: figura 2. Finalmente concréntanse os *medios e os fins* que ten asignado o concello tipo, describindo *as funcións que regulamentariamente ten encomendadas*, a estrutura funcional que debe ter ese concello, o seu *organigrama e a relación de postos de traballo requiridos*, así como as *fontes de financiamento e recursos* con que conta.

## II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### A crise económica

Ao analizar o contexto socioeconómico da Administración local española non podemos obviar a actual situación de crise xeneralizada e recesión económica do país. Diversas fontes sinalan o inicio da crise no parón construtivo que lastrou todos os demais sectores, a estrepitosa caída de vendas de inmobles abocou ás grandes empresas promotoras e construtoras á suspensión de pagos, e como consecuencia disto, a banca atopouse cun stock de vivendas e solos en promoción sen viabilidade económica a curto prazo. As faltas de pagamento de moitas empresas e administracións, a mala xestión xeneralizada e a ineficacia dos organismos de control, abocaron conxuntamente á crise económica, social e institucional que vive España, sendo o paro a consecuencia máis visible deste cúmulo de circunstancias.

Outro dos grandes problemas da crise foi do endebedamento público, ao que, en maior ou menor medida, foron contribuíndo os déficits acumulados polo conxunto das comunidades autónomas, se ben é certo que no caso de Galicia, o déficit de 2012 situouse no 1,19% do PIB rexional, colocando á comunidade galega no ránking das menos endebedadas.

Partindo desta situación, o goberno decidiu pór en marcha unha gran cantidade de medidas para conter o antedito déficit público, facendo especial fincapé na xestión e configuración das administracións coas administracións locais no punto central de mira. Así, á Lei orgánica 2/2012, do 27 de abril, de estabilidade orzamentaria e sustentabilidade financeira, a Lei 27/2013, do 27 de decembro, de racionalización e sustentabilidade para a Administración local, a Lei 9/2013, do 20 de decembro, de control da débeda comercial no sector público e a Lei 25/2013, do 27 de decembro, de pulo da factura electrónica son algunhas das principais novidades normativas que están a contribuír a unha mellora substancial da situación económica das administracións públicas e por conseguinte do estado español sendo algúns dos seus efectos xa visibles, redución do período de pagamento a provedores, prioridade absoluta do pagamento da débeda, minoración da débeda comercial e financeira, redución do déficit público estrutural e da débeda pública.

### O municipio

#### *Concepto e elementos*

En relación á natureza dos municipios existen dúas posturas: a iusnaturalista, e a legalista, sendo esta última a que ofrece o lexislador español nos art. 1 e 11.1 da Lei 7/1985, de 2 de abril, reguladora de bases de réxime local (en diante LRRL): *“os municipios son entidades básicas da organización territorial do Estado e canles inmediatas de participación cidadá nos asuntos públicos, que institucionalizan e xestionan con autonomía os intereses propios das correspondentes colectividade”* e *“o municipio é a entidade local básica da organización territorial do Estado. Ten personalidade xurídica e plena capacidade para o cumprimento dos seus fins”*. En efecto, como así afirma o profesor García de Enterría, é a lei a que regula a creación, modificación e supresión do municipio e a que concreta o mínimo constitucional garantido da súa existencia.

Cabe sinalar ademais que o municipio é a entidade local básica da organización territorial do Estado, como se extrae do art. 37 da Constitución, e é a entidade representativa dos intereses locais, posúe capacidade de actuación para o cumprimento dos seus fins e presta, á súa vez, servizos públicos locais.

## A estrutura funcional

Como sinalou no seu día Meilán Gil<sup>1</sup> “(...) os municipios son partes estruturantes do Estado. O seu carácter democrático evidencia a súa esencia política, non son meras administracións públicas (...)”. Hoxe en día é unha cuestión xa pacífica e asumida por todos que a Administración local en xeral, e os concellos en particular, son entidades dotadas de autonomía tanto administrativa coma política. Isto leva consigo a necesidade de que á hora de formular como é a estrutura dos concellos galegos e españois, partindo da súa heteroxeneidade<sup>2</sup>, teñamos que diferenciar a estrutura política da estrutura administrativa.

## A estrutura administrativa

Para analizar a estrutura administrativa dun concello tipo que estamos a falar (O Pino, A Cañiza, Mondoñedo) analizamos, en primeiro lugar, os instrumentos de ordenación de persoal cos que contan, cadro de persoal en todos os casos e relación de postos de traballo e convenio colectivo propio só en determinados concellos<sup>3</sup>.

Como punto de partida debemos sinalar que a xefatura de persoal é competencia indelegable da alcaldía para os concellos de réxime común (art. 21.3 da LRBRL) e delegable nos concellos de gran poboación (art. 124.5 da LRBRL).

A cúspide da organización do persoal correspóndelle aos funcionarios da Administración local con habilitación de carácter nacional (secretarios, interventores ou secretarios-interventores). Este tipo de concellos carecen de técnicos de Administración xeral (A1), polo que por regra xeral a estrutura desta escala complétase con administrativos e auxiliares administrativos. Dentro da escala de Administración especial si atopamos técnicos superiores (A1 e A2), en todo caso para o departamento de urbanismo e tamén en función do grao de xestión directa dos diferentes servizos públicos, atopamos técnicos en departamentos/negociados como servizos sociais, deportes, cultura, normalización lingüística e outros similares.

Os cadros de persoal complétanse cun número máis ou menos variable de subalternos e/ou persoal de oficios destinados principalmente a tarefas de mantemento, conservación e pequenas obras nas infraestruturas e servizos de titularidade municipal e que son prestados en réxime de xestión directa polo propio concello.

Unha nota común do réxime xurídico do persoal destes concellos é a forte laboralización do mesmo. Para entender este “fenómeno” debemos partir da doutrina sentada polo TC na súa STC do 20 de xaneiro de 1998, a partir da cal se sentan as consecuencias da contratación laboral fraudulenta no suposto de que o empregador sexa unha Administración pública, e que declarou en relación coa diferenza entre o recoñecemento do carácter indefinido e a fixeza no cadro de persoal que o primeiro: “...implica desde unha perspectiva temporal que o vínculo non está sometido, directa ou indirectamente a un termo...”, pero que “isto non supón que o traballador convalide unha condición de fixeza no cadro de persoal que non sería compatible coas normas sobre selección de persoal fixo nas administracións públicas...”, concluíndo que deste xeito, a Administración afectada “...non pode consolidar a fixeza no cadro de persoal cunha adscrición definitiva do posto de traballo, senón que, polo contrario, está obrigada a adoptar as medidas necesarias para a provisión regular do mesmo e, producida esa provisión na forma legalmente procedente, existirá unha causa lícita para extinguir o contrato...”. Esta doutrina foi ratificada recentemente polas STS (Sala do Social, Sección 1ª) do 12 de maio de 2008 e do 19 de xaneiro de 2009.

Esta presenza de persoal laboral en xeral, e indefinido en particular, nos cadros de persoal dos concellos, constitúe unha clara anomalía xa que a normativa aplicable (Estatuto Básico do Empregado Público, Lei da Función Pública de Galicia e normativa de réxime laboral) optou polo estatuto funcional para os servidores públicos da Administración local, estando previsto o réxime laboral unicamente para o persoal de oficios.

Só resta facer unha mención ao persoal directivo profesional, que debe ser *“o elo que engarce entre os políticos e administradores e a función directiva como aquela á que corresponde a concreción e implementación das decisións políticas...”*, persoal ao que se refire o Estatuto Básico do Empregado Público no seu artigo, así coma o art. 32 bis da Lei 27/2013, do 27 de decembro.<sup>4</sup>

Visto o anterior, resulta que en xeral, e agás excepcións, a estrutura política dos concellos, moi importante desde o punto de vista da xestión municipal, ten relativamente pouca importancia desde o punto de vista cuantitativo no estado de gastos dos orzamentos municipais.

Cuestión distinta é a dos gastos de persoal e a porcentaxe que estes supoñen respecto do estado de gastos do orzamento municipal e que levou nos últimos anos a que diferentes concellos de España e de Galicia tivesen que abordar procedementos colectivos de despedimento/amortizacións de postos de traballo, todo iso dentro das obrigas que os diferentes plans de axustes dos concellos galegos e que foron aprobados polo Ministerio de Facenda e Administracións Públicas, ao abeiro do sinalado no Real decreto lei 4/2012, do 24 de febreiro, polo que se determinan as obrigas de información e procedementos necesarios para establecer un mecanismo de financiamento para o pagamento aos provedores das entidades locais.

Como conclusión a esta breve explicación do panorama municipal actual para concellos medianos tipo de Galicia arredor dos 5.000 habitantes, e para deixar mostra da importancia que ten a estrutura política e administrativa e a xestión política e administrativa, podemos traer a conto un dos principios da Carta de Aalborg, onde se manifesta que *“...nas cidades, estamos convencidas de que temos a forza, o coñecemento e o potencial creativo necesarios para desenvolver modos de vida sostibles, e para concibir e xestionar as nosas colectividades na perspectiva dun desenvolvemento sostible. En tanto que representantes das nosas comunidades locais por elección democrática, estamos listos para asumir a responsabilidade da reorganización das nosas cidades coa mira posta no desenvolvemento sostible. A capacidade das cidades de facer fronte a este desafío depende dos dereitos de autoxestión que lles sexan outorgados en virtude do principio de subsidiariedade, É fundamental que as autoridades locais teñan poderes suficientes e un sólido apoio financeiro...”*.

Como consecuencia dos cambios normativos (Lei orgánica 2/2012 e Lei 27/2013) dun xeito exemplificativo, podemos sinalar as consecuencias que tales instrumentos teñen na redución do capítulo de gastos de persoal das entidades locais, en concreto unha redución de 47.405 efectivos (xaneiro 2013/xaneiro 2012) o que supón unha minoración do 7,94 %<sup>5</sup>.

Unha cuestión de transcendencia para o exercicio das competencias locais/servizos públicos é a decisión sobre a fórmula de xestión dos mesmos, cuestión esta na que atopamos diferenzas entre os concellos analizados.<sup>6</sup>

Se entendemos servizo público desde a concepción máis estrita do termo baseada nos principios de uniformidade, titularidade, legalidade, suficiencia, continuación e neutralidade na súa prestación, podemos atopar dous modos de xestión para os mesmos polas entidades locais:



- Xestión directa: engloba todos aqueles modos de prestación nos que o concello ofrece o servizo público esencial directamente cos seus propios medios ou por medio de entidades instrumentalizadas.
- Xestión indirecta: a xestión da actividade corresponde a unha persoa privada, quen acorda a súa prestación co concello titular do servizo.

Empregar unha ou outra modalidade de xestión dependerá da importancia que adquiran uns ou outros principios na prestación do servizo, é dicir, é unha decisión política. Peña Díez, J.F. extrae outro condicionante para a xestión do servizo público que é o derivado do propio proceso de descentralización, pois “...subsiste porén, unha certa dualidade, froito da reserva competencial orixinaria polo Estado de determinados servizos, que fan que o conxunto das administracións non teñan unha natureza perfectamente definida, que subsistan controversias sobre a mesma, que os sistemas de cooperación non se perfeccionen á velocidade axeitada e non sexan o eficaces que deberían”. Neste mesmo sentido, Valero Iglesias, J. apunta a dificultade do proceso de descentralización e tamén das “accións conxunturas de loita contra o déficit público” como outro condicionante na elección do modo de xestión dos servizos públicos.

No que respecta á percepción que teñen os veciños nos modos de xestión do servizo público, resulta interesante sinalar como, por unha banda, en case todos os ámbitos o sector privado se posiciona mellor que o público e como, pola outra, estes mesmos cidadáns pensan que a solución para mellorar a calidade do servizo tampouco está en externalizalos ou en privatizalos.

Polo tanto, consideramos que a chave na prestación do servizo público reside na propia definición que se faga do mesmo, atendendo a criterios de legalidade, eficacia, calidade, descentralización, oportunidade, sustentabilidade ou calidade, pero, sobre todo, á orientación do devandito servizo ao cidadán, e aos resultados que espere obter na prestación do mesmo.

Neste sentido, non podemos esquecer que a lei de racionalización xa enuncia como un dos seus obxectivos a racionalización da estrutura da Administración local, de acordo cos principios de estabilidade, sustentabilidade e eficiencia, para que non se gaste máis do que se ingresa, a necesidade de garantir un control financeiro e orzamentario máis riguroso e favorecer a iniciativa económica privada evitando intervencións administrativas desproporcionadas.

### *Competencias municipais*

A competencia é o elemento máis característico en toda organización administrativa. É o conxunto de funcións e potestades que o ordenamento xurídico atribúe a cada órgano.

Neste punto debemos incidir novamente no feito de que a nosa análise foi anterior aos cambios normativos e que estes viñeron confirmar o noso argumento sobre a necesidade de delimitar as competencias para que os concellos non se fagan cargo de servizos que non lles corresponden e para os que non reciben financiamento.

No referente ás competencias municipais, cabe sinalar que se clasificaban **antes da reforma** en competencias propias e delegadas. As primeiras só podían ser determinadas por Lei e regulábanse con carácter xeral nos art. 25 e 26 da LRBRL e no 36 para as provinciais. As segundas, aquelas que pertencendo a outras administracións públicas encomendábase o seu exercicio a unha entidade local, sempre que con iso se mellorara a eficacia da xestión pública e se garantira unha maior participación cidadá. O acordo de delegación debía determinar o alcance, contido, condicións e duración, así como o control que se reservase a administración delegante e os medios persoais, materiais e económicos que esta transferise.

O art. 25.1 da LRBRL, establecía tamén a denominada “cláusula de capacitación xeral”, mediante a que se habilitaba ao municipio para promover toda clase de actividades e prestar cantos servizos contribúan a satisfacer as necesidades e aspiracións da comunidade veciñal, dentro do ámbito das súas competencias, e sen invadir as propias do Estado ou das Comunidades autónomas.

No art. 26 da LRBRL recollíanse os servizos mínimos que en todo caso deberían prestar os municipios, prevendo no devandito artigo que os municipios puidesen solicitar da comunidade autónoma respectiva, dispensa da prestación dos devanditos servizos, cando polas súas características peculiares lles resulte imposible ou moi difícil o seu cumprimento.

No art. 28 as competencias complementarias e no artigo art. 86 a iniciativa pública das entidades locais para o exercicio de actividades económicas, previo expediente acreditativo da conveniencia e oportunidade de devandita medida<sup>7</sup>.

Polo exposto ata o de agora, un concello tipo como os analizados podía asumir a prestación dos servizos detallados no art. 25, e de xeito obrigatorio por poboación inferior a 5.000 habitantes os das letras a) do apartado primeiro do art. 26 da LRBRL, pero ademais, aqueles que en virtude da cláusula de capacitación xeral e por proximidade aos veciños decida asumir de xeito voluntario. Lembremos que a LRBRL establecía un sistema competencial aberto, indefinido e, por tanto, infinito.

As competencias obrigatorias eran as do art. 26 da Lei e a partir de aí aparece o art. 25, conforme a el o concello *“pode promover toda clase de actividades e prestar cantos servizos públicos contribúan a satisfacer as necesidades e aspiracións da comunidade veciñal”*. E co art. 2 do mesmo texto legal, que outorga *“dereito a intervir en cantos asuntos afecten directamente ao círculo dos seus intereses, atribuíndolles as competencias que proceda en atención ás características da actividade pública de que se trate e á capacidade de xestión da entidade local, de conformidade cos principios de descentralización e de máxima proximidade da xestión administrativa aos cidadáns”*. Títulos máis que suficientes para que un concello puidese facer practicamente todo.

Na fase de elaboración deste traballo, o Goberno estaba a traballar na modificación da LRBRL coa tramitación do anteproxecto de Lei de racionalización. Hoxe en día, coa devandita Lei 27/2013, do 27 de decembro, de racionalización e sustentabilidade da Administración local en vigor, o obxectivo de clarificar as competencias municipais para evitar duplicidades acadou por fin a súa plasmación legal.

O lexislador considerou que o modelo competencial de 1985 era moi laxo, confuso e demasiado complexo, polo que xerou disfuncionalidades, situacións de concorrencia competencial e duplicidades cunha vinculación desas disfuncionalidades coas facendas locais e acordou unha serie de medidas orientadas a un único obxectivo superior: a aplicación efectiva da estabilidade orzamentaria e a sustentabilidade financeira.

No que se refire á **regulación actual** debemos sinalar que as competencias locais se clasifican en tres compartimentos tipolóxicos:

- As competencias propias constitúen o fundamento do sistema competencial, só se determinan por lei conforme ao réxime xurídico establecido no artigo 25 e exércense en réxime de autonomía e baixo a propia responsabilidade.
- As competencias atribuídas por delegación doutros poderes públicos territoriais, axustaranse ao réxime establecido nos art 27 e 57 bis e son un elemento accesorio e continxente do sistema competencial das entidades locais.

— E as competencias distintas das propias e das atribuídas por delegación constitúen un “terceiro xénero” conformado con carácter residual e integrado por programas, servizos e actividades que non deberían ser pero son: o elemento de flexibilidade que resta ao sistema. O seu exercicio está sometido a un rigoroso réxime de autorización, posto que os informes preceptivos do art. 7.4 son vinculantes.

Coa Lei 27/2013, do 27 de decembro, desaparecen as denominadas competencias complementarias do artigo 28 da LRBRL que se suprime, e establécese un réxime transitorio para determinadas materias en relación coa saúde, servizos sociais e inspección sanitaria; ademais, algunhas das novidades que podemos sinalar en relación co réxime competencial son as seguintes:

- Priorízase o obrigatorio (art 25.2 e 26.1) antes que o superfluo (art. 7.4).
- Actualízanse as competencias municipais (art 26.1 e 25.2) e o exercicio responsable da autonomía local (art 27, 86, 7.4, disposición adicional 9ª e dictame 567/2013 do Consello de Estado).
- A delegación de competencias deberá ir acompañada da correspondente dotación orzamentaria anual cunha cobertura do 100 % do custo do servizo e o seu cobro garantido (artigo 27, 57, 57 bis e DF 3ª) durante 5 anos.
- Potencia a asistencia das deputacións aos concellos, en particular na prestación de servizos obrigatorios cando esta sexa necesaria (artigo 26.2, 36 e 116 bis).
- A estabilidade orzamentaria vinculada dunha forma directa á celebración de convenios entre administracións, que observarán a sostenibilidade dos servizos e a eliminación de duplicidades administrativas (art.25.3, 25.4, 25.5, 7.3, 27, 7.4).
- A coordinación entre administracións para un mellor funcionamento na prestación de servizos ao cidadán (art.27, 7.4, 26.1 e 26.2) e (art. 25.1, 25.2 y supresión art.28).

Todas estas medidas van contribuír á pervivencia dos concellos tipo como o que estamos a analizar.

#### *O financiamento*

O art. 2 do Real decreto legislativo 2/2004, de 5 de marzo, polo que se aproba o texto refundido da Lei reguladora das facendas locais (en diante TRLRFL) realiza unha enumeración dos recursos das entidades locais; sen prexuízo de que cada comunidade autónoma exerza, ou poida exercer, as súas competencias na materia<sup>8</sup>.

Coma por todos é sabido, os recursos das entidades locais son limitados, e non son abondos para facer fronte ás competencias propias, ás competencias impropias, ás demandas dos veciños..., de aí que considerásemos necesaria unha reordenación urxente vía legal das competencias municipais para sanear e facer revivir aos concellos que padecían asfixia e inanición, toda vez que viñan prestando servizos sen título competencial específico e sen contar con recursos axeitados para iso. É evidente que existe, polo tanto, unha estreita vinculación entre o modelo competencial e as facendas locais (non podemos esquecer que este traballo foi realizado antes da entrada en vigor das reformas normativas e que o lexislador arroupou coa súa actuación o noso parecer, como veremos ao longo desta exposición).

O principio constitucional de suficiencia financeira das facendas locais é un dos que menos soporte práctico tivo no desenvolvemento da democracia. O peso do gasto local con respecto á totalidade do gasto público rolda o 13%, cifra similar á de hai 20 anos, porén, as competencias dos concellos, tanto propias coma as que se asumiron dun xeito impropio, creceron de forma espectacular o que provocou o estrangulamento no financiamento dos

concellos. Se a todo iso lle unimos, que sen dúbida, é a Administración a que máis está a sufrir coa crise económica debido, entre outros factores, a que os principais tributos que ten autorizados están ligados ao sector inmobiliario, este conxunto de circunstancias sitúa as facendas locais ao bordo do colapso.

O financiamento municipal pasaba, sen dúbida, por un dos peores momentos da súa historia. Os concellos facían fronte a unha terrible “enfermidade”, a insuficiencia financeira, procedemento que se ben ata o momento se manifestou como unha patoloxía crónica pero non mortal, actualmente atópase nunha fase máis aguda que en últimas décadas. A falta de recursos para facer fronte ás demandas que os cidadáns requiren aos concellos non é unha cuestión nova, pero a actual conxuntura de crise está agravando a situación. Segundo a normativa sobre réxime local as facendas municipais tiveron que dar resposta a uns servizos mal financiados e a toda unha serie de gastos non obrigatorios derivados dos chamados “servizos improprios” que foron asumidos polos concellos por diferentes razóns:

1. Pola propia vixencia do principio de subsidiariedade que, deixando de lado elevadas construcións doutriniais, ten como efecto, que os cidadáns demanden determinados servizos que entenden imprescindibles, e os demanden á administración máis próxima, que é a municipal.
2. Por tratarse de servizos que foron asumidos pola vía de feito por outra administración a través de novas disposicións que adoitan nacer sen o acompañamento do financiamento para levar a cabo a súa implementación.
3. A través de convenios ou ordes de subvencións que xeran prestacións insuficientemente financiadas ou son abandonadas ao pouco tempo, deixando aos concellos coas demandas cidadás pero sen financiamento para levalas a cabo.

Existía un claro desequilibrio entre o que a Administración ofrece en termos de atención ao cidadán e o que recibe para dar todos os servizos en que se concreta a devandita atención. Esta situación non é nova para os concellos pero si se agravou de forma preocupante debido á conxuntura de crise económica, cun sector da construción en recesión, a parálise das transmisións de inmobles, e ademais as competencias municipais non diminuíron senón que aumentaron, mentres si diminuíron os ingresos cos que se financiaba o exercicio desas competencias. Os problemas de financiamento dos gobernos locais son fundamentalmente consecuencia dun sistema de financiamento insuficiente cuxas principais fontes de financiamento son a participación nos tributos do Estado e das CC.AA. e os tributos propios, que non son suficientes para financiar as competencias e os servizos que demandan os cidadáns.

Na actual situación de crise económica a solución que estaban a levar os concellos era a de subir os tributos municipais, aumentando así a súa capacidade de autofinanciamento, incrementando a presión fiscal de cara a equilibrar os ingresos co custo dos servizos, coa finalidade de establecer o necesario financiamento para aproximarse o máximo posible ao autofinanciamento do servizo.

Agora ben, ademais desta solución, as reformas introducidas pola Lei orgánica 2/2012 e a Lei 27/2013, están a provocar un cambio de tendencia na situación financeira das entidades locais, toda vez que entre os seus obxectivos recollían a clarificación de competencias municipais para evitar duplicidades “*unha administración, unha competencia*”, a racionalización da estrutura da Administración local, de acordo cos principios de estabilidade, sustentabilidade e eficiencia, para que non se gaste máis do que se ingresa, o establecemento dun control financeiro e orzamentario máis riguroso e o fomento da iniciativa económica privada

evitando intervencións administrativas desproporcionadas, ademais de limitacións en materia de persoal eventual, dedicacións exclusivas, control salarial, delegación de competencias, a implantación do custo efectivo dos servizos, a asunción de competencias autonómicas en materia de réxime local, etc, todo para dar cumprimento ao obxectivo esencial e primeiro da estabilidade e a sustentabilidade económica das mesmas.<sup>9</sup>

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

**Misión:** define a que se dedica a organización, as necesidades que cobre cos seus servizos, o ámbito no que se desenvolve e a súa imaxe pública. A misión é a resposta á pregunta: ¿para que existe a organización?

**Visión:** define a situación futura que desexa ter a organización. A visión é a resposta á pregunta: ¿que queremos que sexa a organización nos próximos anos?

**Valores:** conxunto de principios, crenzas e regras que regulan a xestión da organización.

Neste epígrafe expónse de xeito resumido a forma de conseguir os obxectivos mediante a planificación estratéxica tendo en conta a visión, valores e misión, a través do *Plan Estratégico e de Dirección*, propoñendo melloras de cada un dos tres bloques: do bloque *das funcións que regulamentariamente ten encomendadas* o noso concello tipo, do seu *organigrama e a relación de postos de traballo requiridos*, e por último, o das *fontes de financiamento e recursos*.

#### Funcións encomendadas

Para lograr defender os concellos desta franxa de poboación, é importante esclarecer o seu ámbito competencial. A Administración local debe saber cales son as competencias que debe asumir de xeito obrigatorio, cales son os servizos que debe prestar e cales non o son, e neste punto, a reforma legal emprendida polo goberno da nación pode ser unha oportunidade para que concellos como o noso poidan sobrevivir. Na nosa opinión, a reforma legal debería ser tratada como unha oportunidade para os concellos e non como unha ameaza, aínda que poidamos ter certas dúbidas, xa que coa redacción actual, poderíamos ver como determinados concellos, perden a xestión dos principais servizos públicos, especialmente os de menor poboación, en favor doutras administracións, feito que cremos podería colisionar coa autonomía local.

#### Organización e funcionamento

A proposta de mellora, á vista da análise DAFO e das medidas a adoptar suxeridas para minimizar as debilidades, evitar as ameazas, potenciar as fortalezas e aproveitar as oportunidades no referente á ESTRUTURA POLÍTICA E ADMINISTRATIVA, podería desenvolverse nas seguintes fases:

**1ª) FASE DE FORMULACIÓN/TOMA DE ACORDOS:** os órganos municipais competentes deberían aprobar as disposicións administrativas de carácter xeral (regulamento orgánico, ordenanzas, bases de execución do orzamento etc...) e as resolucións precisas para acometer as políticas necesarias, entre as que destacamos:

— Plan Municipal de Inspección e Recadación, Plan municipal de imposición/actualización de tributos e/ou Plan de control do gasto corrente, coa finalidade de aumentar os ingresos e controlar o gasto

Instrumentos de ordenación do persoal, RPT e convenio colectivo

— Regulamento orgánico municipal

### 2ª) FASE DE IMPLEMENTACIÓN DOS ACORDOS:

Posta en marcha das normas/resolucións/acordos adoptados, baseándose en dúas liñas principais de actuación:

- Investimento en TIC nas diferentes áreas de xestión dos concellos, o que suporá un importante aforro económico, moitas veces a curto prazo.
- Investimento na formación continua do persoal e posta en marcha da avaliación do desempeño.

### 3ª) FASE DE AVALIACIÓN:

Apostamos por unha avaliación continua, periódica e rigorosa que permita aproveitar as vantaxes e corrixis as deficiencias que se aprecien, todo iso sen perder de vista a avaliación máis importante á que están sometidas as decisións políticas, que non é outra que a que realizamos os veciños dos concellos exercendo o noso dereito ao sufraxio nas eleccións municipais.

### □ financiamento

Creemos na sostenibilidade dos concellos de xeito que se poida avanzar en medidas en favor da sostenibilidade do financiamento local. A nosa análise suxire que o financiamento local pode volver á sostenibilidade aínda que os riscos seguen a ser importantes. Xa se teñen aplicado con éxito políticas e actuacións que constitúen instrumentos válidos para frear o desenvolvemento non sostible a fin de xestionar as economías municipais a través dun proceso de sostenibilidade global.

Abundan na anterior consideración os datos seguintes:

- A Lei orgánica 2/2012, do 27 de abril, de estabilidade orzamentaria e sostenibilidade financeira (LOEPSF) pode garantir a consecución da sostenibilidade financeira de todos os concellos e fortalecer a confianza na estabilidade da súa economía. O logro destes obxectivos contribuirá a consolidar o marco da política económica orientada ao crecemento económico.
- A FEMP tras a reunión da Comisión Nacional da Administración Local (CNAL) do martes 21 de maio de 2013, defende que a evolución dos concellos durante os últimos anos foi espectacularmente significativa tal e como amosa, por exemplo, o feito de que 3.800 concellos pecharon o exercizo 2012 con superávit.
- Investigacións recentes sobre o peso relativo do sector público local en España respecto ao total das Administracións, colócanos en porcentaxes que oscilan entre o 12,15 e o 16% , moi por debaixo da media da Unión Europea, que se sitúa entre o 22,9 e o 24,4%, e de países do noso contorno como Reino Unido ou Italia, que oscilan entre o 27 e o 31% (datos FEMP). Na Unión Europea o peso relativo dos concellos é 10 puntos superior ca o de España en termos de gasto total das administracións públicas.
- O conxunto dos entes locais en España pechou o exercizo 2012 cun déficit inferior ao obxectivo establecido polo Estado (-0,2 PIB).
- Segundo o sinalado polo Ministerio de Facenda en abril de 2013, as entidades locais tiñan fixado un déficit máximo do 0,3 por cento para 2012 e, porén, os datos dispoñibles indican que pecharán o exercizo co 0,15 por cen, a metade do previsto. Esta cifra contrasta ademais co 0,45 por cen que presentaron en 2011, o que supón unha redución de dous terzos. Segundo puxo de manifesto o Secretario de Estado do

Ministerio de Facenda: «Isto é un feito singularmente importante e pon de manifesto o esforzo dos concellos no control do déficit público»

- A débeda das Administracións locais representa só o 4,5% do total das administracións públicas, e esta, con excepcións, concéntrase nas grandes cidades.
- A modificación da Lei de bases de réxime local supón unha grande oportunidade que non se pode desaproveitar, para lograr dotar aos concellos da nova funcionalidade que o contexto lles reclama, sempre e cando vaia acompañada dos cambios normativos necesarios en materia legislativa de financiamento dos entes locais a fin de garantir a plena operatividade dos cambios que se introduzan na devandita modificación e garantir a suficiencia financeira.
- A incorporación de disposicións que incentiven o redimensionamento do sector público local pode coadruar a lograr os obxectivos de déficit establecidos.
- O fomento da cooperación interterritorial así como as reformas legislativas en curso poden permitir garantir a prestación adecuada dos servizos así como o axeitado financiamento dos mesmos.

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

Entendemos que a liña de acción ou liñas estratégicas da misión virán motivadas polas conclusións que resulten de realizar unha análise de debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades comúns ás entidades locais obxecto deste estudo. Unha vez localizados os elementos DAFO, intentaremos conseguir minimizar as debilidades, evitar as ameazas, potenciar as fortalezas e aproveitar as oportunidades.

Para desagregar o contido anterior, e dada a complexidade dunha entidade local, podemos facer unha análise DAFO conxunta das tres partes nas que estudamos a súa composición: *as competencias dos concellos, o seu financiamento e a súa estrutura política e funcional*<sup>10</sup>.

##### — DEBILIDADES:

- D1.** Conflito competencial. A cuestión da interiorización do réxime local nos estatutos de autonomía.
- D2.** Duplicidade de servizos e competencias “impropias”.
- D3.** Limitación e descenso anual dos recursos de financiamento, o que inflúe tanto na estrutura política como administrativa.
- D4.** “Desconfianza” que xera nos veciños actualmente a clase política.
- D5.** Carencia de instrumentos de ordenación do persoal (RPT, convenio colectivo propio, plans de emprego) axeitados.
- D6.** Forte laboralización do seu persoal.
- D7.** Ausencia de persoal directivo profesional.

##### — AMEAZAS:

- A1.** Perspectiva de redución dos recursos de financiamento nos vindeiros exercicios.
- A2.** Perspectiva de perda de poboación e avellentamento da mesma. Maior poboación dependente e demandante de servizos sociais.
- A3.** Atraso á hora de adaptar os servizos municipais ás novas tecnoloxías. Existencia dunha “fenda dixital” en comparación con outras administracións.
- A4.** Reforma local en tramitación. A perda do poder municipal.

— FORTALEZAS:

- F1. Proximidade cos veciños demandantes de servizos.
- F2. Arraigamento da identidade municipal.
- F3. Participación cidadá na vida municipal con forte presenza do asociacionismo.
- F4. Persoal capacitado.
- F5. Incorporación da planificación estratéxica do territorio.

— OPORTUNIDADES:

- O1. Racionalización dos concellos a través dos plans de axuste.
- O2. As novas TIC para a prestación de servizos.
- O3. Figurar Galicia como rexión perceptora de fondos comunitarios.
- O4. Reforma local en tramitación. Clarificación competencial. Unha administración, unha competencia.
- O5. Potenciación dos mecanismos de cooperación e coordinación interadministrativos.

En resposta ao resultado da análise DAFO anterior, deberíanse acometer unhas liñas de actuación que, sen ánimo exhaustivo, pasamos a desenvolver. A realidade histórica municipal, demostra que nos concellos de menos de 5.000 habitantes, se prestaron numerosos servizos que non estaban obrigados por lei a facelo, xa que soamente eran obrigatorios para os concellos de maior poboación aos inicialmente considerados (véxase a tal efecto o artigo 26 da Lei reguladora das bases de réxime local). Na maior parte dos casos, estas situacións xeráronse como consecuencia das subvencións de carácter finalista provenientes doutras entidades de nivel superior; unhas veces sufragan o 100% dos gastos subvencionados pero en moitos deles foron os municipios os que tiveron que achegar con recursos propios unha parte dos devanditos gastos. E malia isto, un dato relevante é que **non foron os municipios máis pequenos os que presentaron uns niveis de endebedamento elevados**. Por todo iso, deberíase permitir que, sempre que non se afecte de maneira negativa aos indicadores orzamentarios e financeiros, cumpríndose en consecuencia o chamado principio de estabilidade orzamentaria, os municipios poidan continuar no tempo coa prestación dos mesmos e non se conculque deste xeito o principio de autonomía local que se lles foi recoñecido constitucionalmente a todas as entidades locais sen distinción algunha.

En relación co marco normativo poderíanse tentar acadar os resultados positivos para a mellor articulación do goberno e a Administración local en Galicia dun proceso de interiorización do sistema de fontes do dereito local pola vía da revisión íntegra da lexislación de Galicia que afecta ás entidades locais, comezando pola aprobación dunha nova lei de Administración local, que se distancie da técnica empregada pola súa predecesora, dotando de contido o ámbito de dereito propio autonómico naqueles ámbitos nos que ten constitucionalmente recoñecida capacidade de innovación.

Nesta liña unha variable fundamental a ter en conta ao tratar a revitalización da facenda local pasa por unha **clarificación competencial**, que debe ir acompañada pola axeitada concreción do chamado Pacto local. Non se pode deseñar un sistema de ingresos eficiente sen a delimitación das competencias reais que deben financiarse.

Igualmente, os orzamentos locais están lastrados polo custo de **actividades e servizos non obrigatorios, desequilibrando de feito o principio de subsidiariedade**. Esta situación ha de ser contemplada ao redeseñar o sistema de ingresos e, no seu defecto, compensada vía transferencias.



No eido económico, os concellos viron reducida a súa participación nos tributos do Estado e da comunidade autónoma, ao mesmo tempo que moitos recursos propios para o financiamento de gastos correntes tamén sufriron un descenso na súa recadación.

Isto debe levarse a cabo necesariamente para cumprir coa regra de gasto e coa estabilidade orzamentaria ou ben o incremento noutros recursos de financiamento ou ben a redución dos gastos correntes, entre eles os do Capítulo I —gastos de persoal e cargos electos- aos que fundamentalmente nos referimos neste apartado.

Antes de procurar novas formas de financiamento ou a suba das xa existentes que teñan repercusión directa sobre a veciñanza, nós avogamos por unha mellor eficacia recadatoria nas xa existentes, procurando unha mellor actividade inspectora da Administración evitando deixar de gravar feitos impositivos de impostos ou taxas que se produzan (fundamentalmente IBI, ICIO e taxas municipais), evitar prescricións de dereitos e empregar a potestade tributaria da que está dotada a Administración local para recadar tanto no período voluntario como na vía de constrinximento.

Só unha vez realizado este *“Plan municipal de inspección e recadación”* (directamente ou a través dos servizos de recadación das deputacións provinciais) e se comprobamos a insuficiencia dos ingresos correntes para o financiamento dos gastos correntes, habería que estudar a implementación doutras fórmulas de obtención de recursos, a través dun *“Plan municipal de imposición/actualización de tributos”*, así como un *“Plan de control do gasto corrente”*.

Polo que afecta aos gastos do persoal municipal estes dificilmente poden ser reducidos ao vir establecidos por norma estatal, se ben se trataría de dar estrito cumprimento en todo caso ás medidas para reducir a contratación temporal e interina establecidas pola *Lei de orzamentos xerais do Estado*, reducindo estas exclusivamente aos supostos urxentes e inaprazables e sempre que se trate de servizos municipais esenciais.

No actual período de programación 2007-2013, España, e dentro dela a Comunidade Autónoma de Galicia, é receptora neta de fondos comunitarios. En anos anteriores e no actual período de programación non cabe dúbida que as axudas comunitarias foron un importante valor para os concellos de Galicia.

Neste ano 2013 comezaron as negociacións no seo da U.E. para o novo período de programación e parece que en España, só Extremadura seguirá dentro do obxectivo *“Converxencia”*, é dicir, o seu PIB per cápita non alcanza o 75% da media europea, polo que continuará preferentemente como receptor de fondos europeos no próximo período 2014-2020. Diferente situación é a de Andalucía, Castilla-La Mancha e Galicia que para o novo marco orzamentario saen do obxectivo *“Converxencia”* (superan o 75% do PIB europeo) e poderían entrar na nova categoría proposta pola comisión denominada *“Rexións en transición”* e na que vai fixar unha rede de seguridade equivalente a dous terzos das axudas que viñan recibindo ata agora ao atoparse entre o 75% e o 90% do PIB europeo.

No eido da transparencia da vida política municipal e desde a perspectiva exclusiva dun pequeno concello, é evidente que se pode mellorar a imaxe e xerar confianza na institución. Para iso reforzaríamos unha xestión transparente e próxima á veciñanza, fomentando a participación na vida municipal, e pondo a disposición dos veciños a documentación municipal susceptible de ser publicada a través da páxina web ou sede electrónica.

En canto aos instrumentos de ordenación do persoal, é a RPT do concello, que debe ser elaborada por actores externos á organización en prol da súa obxectividade, a través da que

se poden corrixir defectos e introducir elementos que melloren a xestión eficaz e coherente do persoal, e así se ten demostrado na práctica<sup>11</sup>.

Para debilitar os efectos da “fenda dixital” existente coas outras AA.PP. non queda outra opción que **investir nas novas TIC e na súa implementación nos concellos** e, de xeito paralelo, potencia a formación continua nestes conceptos para os empregados públicos. Os concellos deben estar plenamente adaptados á *Lei 11/2007, de acceso electrónico dos cidadáns a os servizos públicos*, e facilitar aos veciños/usuarios a tramitación de expedientes ou o acceso a servizos de forma dixital.

O camiño iniciado pola Administración estatal e pola autonómica debe ser seguido polas administracións locais de xeito que o cidadán poida, dixitalmente, dirixirse a calquera das Administracións territoriais.

Nesta liña, e seguindo a *“Guía de soluciones TIC para combatir la crisis en los Ayuntamientos”*<sup>12</sup>, propóñense **6 grandes áreas de aplicación das TIC para o aforro económico**, distribuídas entre *medidas para reducir costes no posto de traballo, medidas para reducir custos estruturais, medidas cloud computing, medidas de e-Administración, medidas de goberno aberto e finalmente medidas de smart city*.

Todo o proceso anterior, explicado sen entrar a fondo en moitos apartados por cuestións espaciais deste estudo, debería concluír cunha derradeira fase da avaliación, quizais a máis importante do proceso das políticas públicas e á que nos remitimos, no seu desenvolvemento, no apartado referido ao cronograma.

## Indicadores

Para poder ter unha imaxe fiel e real do tipo de concellos (tres deles polo miúdo) obxecto deste estudo, analizáronse unha serie de datos que deseguido expoñemos de xeito resumido.

Da súa estrutura administrativa comparáronse o número e distribución de concellerías e de organización complementaria, número e contía dos cargos con adicación (exclusiva e/ou parcial), asignacións por asistencias a órganos colexiados, gastos de representación etc... e analizouse a porcentaxe que cada un dos datos anteriores supón nos créditos iniciais do orzamento e na liquidación do mesmo.

Cos gastos de persoal fíxose unha análise cun método similar ao anterior, centrado na existencia de instrumentos de ordenación do persoal (cadro de persoa, RPT e convenio colectivo propio), grao de laborización do persoal, e a súa cualificación profesional, con comparativas sobre a porcentaxe no orzamento, ao igual que no anterior apartado.

Por último fíxose unha análise dos servizos que se prestan polos respectivos concellos, servizos obrigatorios, competencias atribuídas por lei, competencias delegadas, competencias complementarias e uso da “cláusula de capacitación xeral” prevista no artigo 25.1 da LRBRL.

Ademais dos servizos anteriores, analizouse a súa forma de xestión, directa ou indirecta, e dentro das anteriores, a modalidade escollida para a xestión dos respectivos servizos.

## Cronograma

A proposta de mellora, á vista da análise DAFO e das medidas a adoptar suxeridas para minimizar as debilidades, evitar as ameazas, potenciar as fortalezas e aproveitar as oportunidades no referente podería desenvolverse nas seguintes fases:

**1ª) FASE DE FORMULACIÓN/TOMA DE ACORDOS:** os órganos municipais competentes deberían aprobar as disposicións administrativas de carácter xeral (regulamento orgánico,

ordenanzas, bases de execución do orzamento, etc.) e as resolucións precisas para acometer as políticas necesarias, entre as que destacamos:

- Plan municipal de inspección e recadación, Plan municipal de imposición/actualización de tributos e/ou Plan de control do gasto corrente, desde o punto de vista económico, coa finalidade de aumentar os ingresos e controlar o gasto (con reflexión das retribucións/asistencias dos órganos políticos) para cumprir coa normativa da estabilidade orzamentaria. Tamén citariamos aquí unha reflexión/análise económico-financieira ou mesmo análise custo-beneficio das formas de xestión (directa vs. indirecta).
- Instrumentos de ordenación do persoal, RPT e convenio colectivo (se fose preciso), co contido establecido e coa valoración de cada posto de traballo do concello. Para iso debería facerse unha reflexión previa e estudo sobre a xestión de determinados servizos municipais e a súa obrigatoriedade/legalidade/conveniencia na prestación, analizando tamén o réxime de xestión directa vs. xestión indirecta, xa que desta decisión pode depender a posible subrogación de persoal laboral e/ou posibles modificacións en canto a creación/supresión de postos.
- Regulamento orgánico municipal, centrado en liñas fundamentais. Por un lado en concretar medias de transparencia da corporación (rexistro de intereses, acceso á documentación, participación dos grupos municipais), por outro en medidas de participación veciñais que reflectan a transparencia na xestión municipal e consigan que a veciñanza se implique na mesma, e por último establecer unha estrutura de concellerías acorde coas necesidades de cada concello.

### **2ª) FASE DE IMPLEMENTACIÓN DOS ACORDOS:**

Posta en marcha das normas/resolucións/acordos adoptados, baseándose en tres liñas principais de actuación:

- Investimento en TIC nas diferentes áreas de xestión dos concellos, o que suporá un importante aforro económico, moitas veces a curto prazo. Tal é así, que os expertos aseguran que o investimento en TIC é a clave para o proceso de recuperación económica.
- Investimento na formación continua do persoal e posta en marcha da avaliación do desempeño.

### **3ª) FASE DE AVALIACIÓN:**

Esta derradeira fase, quizais a máis importante do proceso das políticas públicas e a que, na praxe administrativa moi poucas veces se realiza, é fundamental para que os responsables das políticas reflexionen e tomen decisións motivadas e fundadas sobre a implementación e formulación, polo que apostamos por unha avaliación continua, periódica e rigorosa que permita aproveitar as vantaxes e corrixir as deficiencias que se aprecien, todo iso sen perder de vista a avaliación máis importante á que están sometidas as decisións políticas, que non é outra que a que realizamos os veciños dos concellos exercendo o noso dereito ao sufraxio nas eleccións municipais.

Como dixo o expresidente americano Calvin Coolidge: “(...) *todos os males da democracia poden curarse con máis democracia (...)*”.

## **V. CONCLUSIONES**

Está na prensa e medios de comunicación case a diario a revisión da Administración que tanto o Goberno central coma o autonómica están levando a cabo.

Por unha banda, a Xunta de Galicia tentea a nova lei do emprego público, comprometida polo presidente na súa investidura. Como aspectos máis novos prevé a avaliación por méritos e a mobilidade de traballadores públicos, buscando unha xestión máis moderna e homoxénea da Administración.

Sinálase como obxectivo da nova norma en tramitación, a busca da mellora da **eficiencia**, por medio de avaliacións individuais dos funcionarios, introducindo o mérito e o progreso profesional co sistema laboral de traballo por obxectivos. O marco normativo pretende ser de aplicación para todos os traballadores da Administración pública.

Pola outra banda, o Goberno central está a acometer unha profunda e controvertida reforma da Administración co foco posto na Administración local. As liñas mestras que se van entrevedo son a busca da simplificación administrativa, a supresión de duplicidades, a mellora da xestión dos servizos e a organización institucional.

Da lectura dun recente artigo de Juan Arjona (*La Voz de Galicia*, 12-05-2013), obsérvase que o autor, tras a análise da situación actual, extrae as seguintes conclusións:

A dimensión do sector público español é notablemente inferior á doutros países socios europeos.

A reforma fiscal debería preceder, en orde de prioridades, ao recorte do gasto público e da Administración.

Un dos obxectivos claramente expostos polo Goberno central para a reforma da Administración, é a mellora da **eficiencia** a través dunha dobre liña: por un lado aumentando a esixencia de maior dedicación e esforzo por parte dos prestadores de servizos públicos. En palabras da vicepresidenta do Goberno: *“tenemos que hacer mucho más con mucho menos”*. E por outro lado, mediante a modernización da estrutura administrativa, a eliminación de trabas burocráticas e a supresión de duplicidades.

No mes de maio de 2013, o Goberno central mantivo tensas reunións cos diferentes actores da Administración intentando chegar a acordos sobre a reforma inminente. Froito destas xuntanzas o Executivo recuou na pretensión inicial de intervir na xestión directa dos concellos de menos de 5.000 habitantes que non cumprisen cos obxectivos de déficit público sinalados.

Salvado este escollo, o municipalismo segue discordante na pretensión de que as Deputacións asuman determinados servizos municipais. A idea é que vía Real decreto, a reforma local estableza uns “custos estándar” para cada servizo (lixo, saneamento, abastecemento, etc.). Con isto, os concellos de menos de 20.000 habitantes que paguen máis diñeiro por eles que o sinalado, deberán cedelo ás deputacións provinciais.

Esta fórmula non gusta ao municipalismo, nin á oposición, nin tan sequera aos sindicatos que ven nel unha privatización encuberta dos servizos públicos. Estas e outras reflexións foron analizadas na prensa ata o día de hoxe (Natalia Sequeiro, *El Correo Gallego*).

Como redactores deste traballo que ten por obxecto a busca da mellora da eficiencia e eficacia dun concello medio tipo de Galicia, entendemos que a liña de acción da reforma podería vir neste sentido: **o de manter realmente o principio constitucional de autonomía local, optimizando os propios recursos, controlando os gastos e achegando contido ao municipalismo.**

De feito, os entes locais baleirados de contido, como pode ser que se faga, converteríanse en “porteiros únicos” ou “xanelas de información”, o que, entendemos, non é o espírito constitucional de autonomía local, nin é a demanda que os **cidadáns** requiren desta Administración (no amplo sentido da palabra **ciudadán** como residente na cidade).

## VI. BIBLIOGRAFÍA

### Artigos de revista

- Broseta Abogada asociada (2011): *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*. Nº 23: 2781.
- Fragoso Marín, Francisco Javier, (2009): *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*. Nº 3: 436.
- Gracia Herrero, Javier (2010): *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*. Nº 22: 3195.
- Meilán Gil, José Luis, (2008): *Anuario da Facultade de Dereito da Universidade da Coruña*. Nº 12: 629.

### Páxinas web

1. Cinco días:

[http://cincodias.com/cincodias/2013/02/28/economia/1362051152\\_569696.html](http://cincodias.com/cincodias/2013/02/28/economia/1362051152_569696.html), 30-04-2013.

2. Deputación da Coruña:

<http://www.dicoruna.es/portada/>, 23-04-2013.

3. Escola Galega de Administración Pública:

<http://www.egap.xunta.es/>, 23-04-2013.

4. Federación Galega de Municipios e Provincias:

<http://www.fegamp.org/>, 23-04-2013.

5. Galicia para el mundo:

<http://www.galiciaparaelmundo.com/blog/concellos.html>, 23-04-2013.

6. Instituto Nacional de Estadística:

<http://www.ine.es/>, 29-04-2013.

7. Instituto Galego de Estadística:

[http://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?paxina=001&c=0201001002&ruta=verPpalesResultados.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=4592&R=0\[all\]&C=9928\[all\];1\[all\]&F=T\[1:0\]&S=#](http://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?paxina=001&c=0201001002&ruta=verPpalesResultados.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=4592&R=0[all]&C=9928[all];1[all]&F=T[1:0]&S=#), 23-04-2013.

8. Noticias Jurídicas:

<http://noticias.juridicas.com/>, 23-04-2013.

9. Secretaría de Estado de Administraciones Públicas:

<http://www.seap.minhap.gob.es/index.html>, 29-04-3013.

10. Xunta de Galicia:

<http://www.xunta.es/portada>, 23-04-2013.

11. Wikipedia:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>, 28-04-2013.

### Monografías

- GALIANO IBARRA, J.A.; YÁÑEZ SÁNCHEZ, G. e FERNÁNDEZ AGÜERO, E. (2007): *Análisis y mejora de procesos en organizaciones públicas*, Madrid, FIIAPP.
- PARRADO, S. (2005): *Elaboración de Planes de mejora*, Versión 3, Madrid, UNED, marzo.

VII. ANEXOS

Figura 1: Padrón municipal de habitantes 03-01-2013

Mapa web Contacto Suxestións Axuda Ligazóns Aviso legal IGE Gallego Castellano

DOCUMENTACIÓN PRODUCTOS E SERVIZOS PRENSA O IGE Buscar

**IGE INSTITUTO GALEGO DE ESTADÍSTICA**

**Poboación** Padrón municipal de habitar

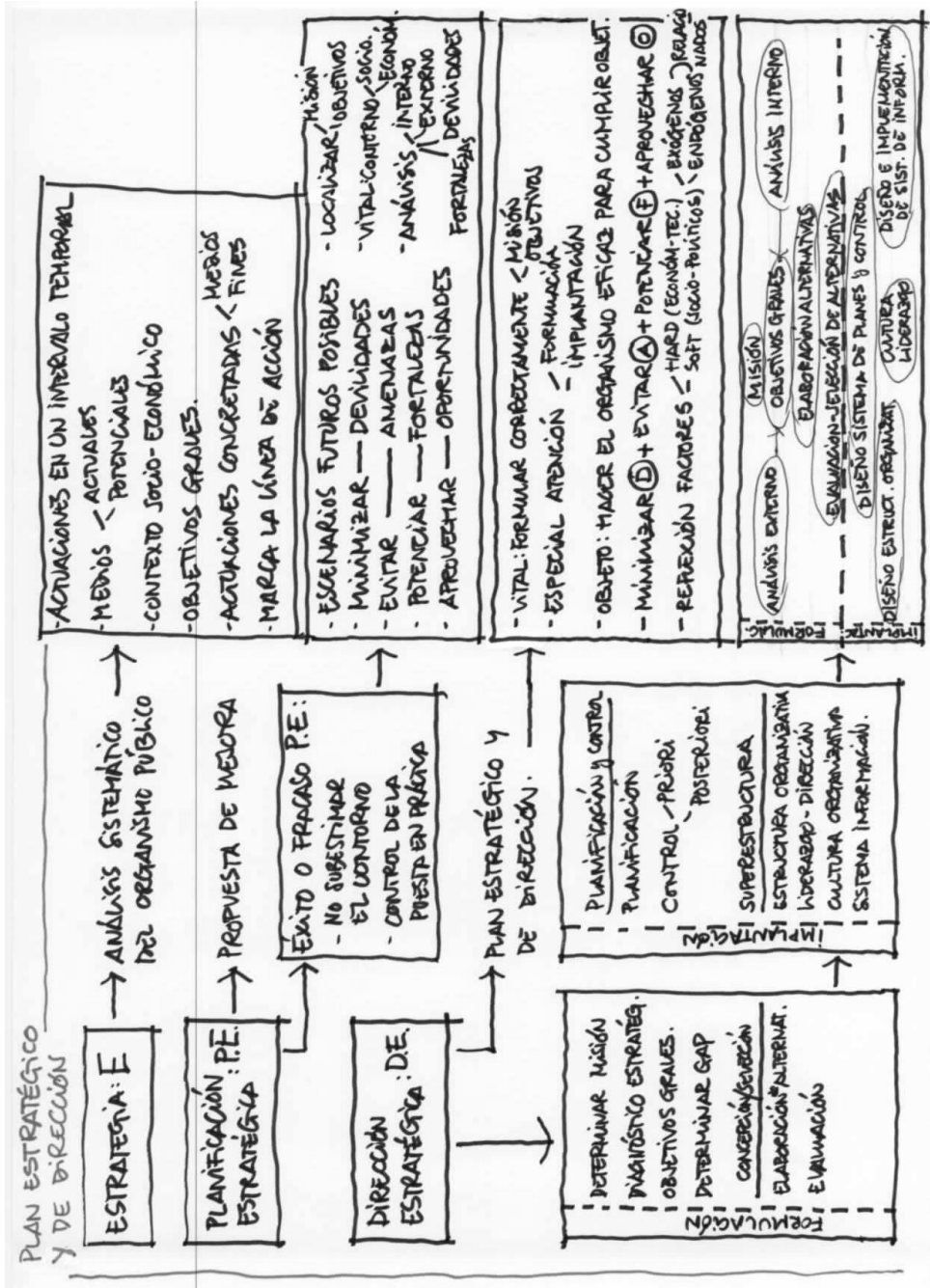
Descargar datos Definicións Mais datos

**Concellos e a súa poboación clasificados polo número dos seus habitantes. Padrón municipal de habitantes. Ano 2012**

	España	Galicia		A Coruña		Lugo		Ourense		Pontevedra		
	Número de concellos	Habitantes	Número de concellos	Habitantes	Número de concellos	Habitantes	Número de concellos	Habitantes	Número de concellos	Habitantes	Habitantes	
<b>Total todos os intervalos</b>	8.116	47.265.321	315	2.761.498	94	1.143.911	67	346.902	92	330.257	62	968.428
Ata a 2.000 habitantes	5.799	2.809.099	100	131.446	12	17.619	24	32.663	60	75.324	4	5.840
De 2.001 a 5.000 habitantes	1.003	3.177.319	102	332.282	29	102.419	30	93.804	22	60.416	21	75.643
De 5.001 a 10.000 habitantes	554	3.889.239	54	366.623	31	212.149	7	49.595	4	23.493	12	81.416
De 10.001 a 20.000 habitantes	361	5.137.125	37	520.369	11	151.799	5	74.413	5	63.427	16	230.730
De 20.001 a 50.000 habitantes	254	7.561.192	15	430.871	8	246.111	0	0	0	0	7	184.760
De 50.001 a 100.000 habitantes	82	5.696.687	4	346.809	2	167.668	1	98.457	0	0	1	82.684
De 100.001 a 500.000 habitantes	57	11.193.750	3	661.098	1	246.146	0	0	1	107.597	1	297.365
Máis de 500.000 habitantes	6	7.600.910	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: INE. Padrón municipal de habitantes 03-01-2013

Figura 2: Esquemas de actuación.



NOTAS

1. Meilán Gil, José Luis, *Anuario da Facultade de Dereito da Universidade da Coruña*, nº 12 (2008), páx. 629.
2. O 63% dos concellos galegos teñen menos de 5.000 habitantes, o que sucede no 83% dos 8.115 concellos españois.
3. Estrutura do persoal e a súa repercusión orzamentaria. Datos orzamento exercicio 2012.

	CONCELLO DA CAÑIZA	CONCELLO DE MONDOŃEDO	CONCELLO DO PINO
Nº habilitados nacionais	2	1	1
Nº funcionarios A1e A2	3	2	2
Nº resto funcionarios	5	11	3
Nº persoal laboral fixo	13	-	2
Nº persoal laboral indefinido	22	59	3
Persoal eventual/confianza	-	-	1
Total gastos persoal orzamento	1.430.000€	1.426.040,62 €	756.218
%dos gastos de persoal sobre o orzamento municipal	41%	46%	23%
Plantilla de persoal	Si	Si	Si
RPT	Non	Non	Si
Convenio colectivo propio	Si	Non	Non

4. Artigo 32 bis. Lei 27/2013, do 27 de decembro. Persoal directivo de Deputacións, Cabidos e Consellos Insulares.  
O nomeamento do persoal directivo que, no seu caso, houbera nas Deputacións, Cabidos e Consellos Insulares deberá efectuarse de acordo a criterios de competencia profesional e experiencia, entre funcionarios de carreira do Estado, das Comunidades autónomas, das Entidades locais ou con habilitación de carácter nacional que pertencen a corpos ou escalas clasificados no subgrupo A1, agás que o correspondente regulamento orgánico permita que, en atención ás características específicas das funcións de tales órganos directivos, o seu titular non reúna a devandita condición de funcionario.
- 5.

	PEOAL AO SERVIZO DAS ADMINISTRACIÓNS PÚBLICAS			
	Xaneiro 2012	Xaneiro 2013	Variación	Variación %
Administración Estatal	581.861	570.691	-11.170	-1,92%
CCAA	1.351.883	1.307.343	-44.540	-3,29%
EELL	597.212	549.807	-47.405	-7,94%
Universidades	154.881	148.905	-5.976	-3,86%
TOTAL	2.685.837	2.576.746	-109.091	-4,06%

	PEOAL AO SERVIZO DAS ADMINISTRACIÓNS PÚBLICAS			
	Xaneiro 2012	Xullo 2013	Variación	Variación %
Administración Estatal	581.861	567.263	-14.598	-2,51%
CCAA	1.351.883	1.281.373	-70.510	-5,22%
EELL	597.212	549.010	-48.202	-8,07%
Universidades	154.881	150.074	-4.807	-3,10%
TOTAL	2.685.837	2.547.720	-138.117	-5,14%

Fonte: Boletíns estatísticos de persoal ao servizo das administracións públicas, xaneiro e xuño 2013.

6. Cadro: modelos de xestión dos principais servizos públicos no exercicio 2012.

	CONCELLO DA CAÑIZA	CONCELLO DE MONDOŃEDO	CONCELLO DO PINO
ABASTECIMENTO AUGA	Xestión directa	Xestión indirecta	Xestión indirecta
RECOLLIDA DE RSU	Xestión directa	Xestión directa	Xestión indirecta
RECOLLIDA SELECTIVA	Xestión indirecta	Xestión indirecta	Xestión indirecta
LIMPEZA VIARIA	Xestión directa	Xestión directa	Xestión indirecta
ESCOLA INFANTIL (0-3)	Xestión directa	Outra Administración	Outra Administración
ALUMEADO PÚBLICO	Xestión indirecta	Xestión indirecta	Xestión indirecta
SERVIZOS SOCIAIS	Mixto	Xestión directa	Xestión directa
ANIMACIÓN DEPORTIVA	Xestión directa	Xestión directa	Mixto
SERVIZOS URBANÍSTICOS	Xestión directa	Xestión directa	Xestión directa



7. En concreto, o artigo 25 da Lei 7/1985, do 2 de abril, reguladora de bases de réxime local, establecía:

1. *O municipio, para a xestión dos seus intereses e no ámbito das súas competencias, pode promover toda clase de actividades e prestar cuantos servizos públicos contribúan a satisfacer as necesidades e aspiracións da comunidade veciñal.*
2. *O municipio exercerá en todo caso, competencias, nos termos da lexislación do Estado e das Comunidades autónomas, nas seguintes materias:*
  - a) *Seguridade en lugares públicos.*
  - b) *Ordenación do tráfico de vehículos e persoas nas vías urbanas.*
  - c) *Protección civil, prevención e extinción de incendios.*
  - d) *Ordenación, xestión, execución e disciplina urbanística; promoción e xestión de vivendas; parques e xardíns, pavimentación das vías públicas urbanas e conservación de camiños e vías rurais.*
  - e) *Patrimonio histórico-artístico.*
  - f) *Protección do medio ambiente.*
  - g) *Abastos, matadoiros, feiras, mercados e defensa de usuarios e consumidores.*
  - h) *Protección da salubridade pública.*
  - i) *Participación na xestión da atención primaria da saúde.*
  - j) *Cemiterios e servizos funerarios.*
  - k) *Prestación dos servizos sociais e de promoción e reinserción social.*
  - l) *Subministración de auga e iluminación pública; servizos de limpeza viaria, de recollida e tratamento de residuos, rede de sumidoiros e tratamento de augas residuais.*
  - ll) *Transporte público de viaxeiros.*
  - m) *Actividades ou instalacións culturais e deportivas; ocupación do tempo libre; turismo.*
  - n) *Participar na programación do ensino e cooperar coa Administración educativa na creación, construción e sostemento dos centros docentes públicos, intervir nos seus órganos de xestión e participar na vixilancia do cumprimento da escolaridade obrigatoria.*
3. *Só a lei determina as competencias municipais nas materias enunciadas neste artigo, de conformidade cos principios establecidos no artigo 2º.*

O artigo 26 do mesmo texto legal dispoñía que:

1. Os municipios por si ou asociados deberán prestar, en todo caso, os servizos seguintes:

- a) *En todos os municipios: iluminación pública, cemiterio, recollida de residuos, limpeza viaria, abastecemento domiciliario de auga potable, rede de sumidoiros, acceso aos núcleos de poboación, pavimentación das vías públicas e control de alimentos e bebidas.*
- b) *Nos municipios con poboación superior a 5.000 habitantes, ademais: parque público, biblioteca pública, mercado e tratamento de residuos.*
- c) *Nos municipios con poboación superior a 20.000 habitantes ademais: Protección Civil, prestación de servizos sociais, prevención e extinción de incendios e instalacións deportivas de uso público.*
- d) *Nos municipios con poboación superior a 50.000 habitantes, ademais: transporte colectivo urbano de viaxeiros e protección do medio ambiente.*

2. *Os municipios poderán solicitar da comunidade autónoma respectiva dispensa da obriga de prestar os servizos mínimos que lles correspondan segundo o disposto no número anterior, cando, polas súas características peculiares, resulte de imposible ou moi difícil cumprimento o establecemento e prestación dos devanditos servizos polo propio concello.*
3. *A asistencia das deputacións aos municipios, prevista no artigo 36, dirixirase preferentemente ao establecemento e adecuada prestación dos servizos públicos mínimos, así como a garantía do desempeño nas corporacións municipais das funcións públicas a que se refire o número 3 do artigo 92 desta lei.*
4. *Sen prexuízo do establecido no artigo 40, as CC.AA. poderán cooperar coas deputacións provinciais, baixo as formas e nos termos previstos nesta lei, na garantía do desempeño das funcións públicas a que se refire o apartado anterior. Así mesmo, nas condicións indicadas, as deputacións provinciais poderán cooperar cos entes comarcais no marco da lexislación autonómica correspondente”.*

O artigo 27, en relación coas competencias delegadas, establecía que:

- “1. *A Administración do Estado, das CC.AA. e outras entidades locais poderán delegar nos municipios o exercicio de competencias en materias que afecten os seus intereses propios, sempre que con iso se mellore a eficacia da xestión pública e se alcance unha maior participación cidadá. A disposición ou o acordo de delegación debe determinar o alcance, contido, condicións, e duración desta, así como o control que se reserve a administración delegante e os medios persoais, materiais e económicos que esta transfira.*
2. *En todo caso, a administración delegante poderá, para dirixir e controlar o exercicio dos servizos delegados, emanar instrucións técnicas de carácter xeral e solicitar, en calquera momento, información sobre a xestión municipal, así como enviar comisionados e formular os requirimentos pertinentes para a emenda das deficiencias observadas. No caso de incumprimento das directrices, denegación das informacións solicitadas ou inobservancia dos requirimentos formulados, a administración delegante poderá revogar a delegación ou executar por si mesma a competencia delegada en substitución do municipio. Os actos deste poderán ser recorridos ante os órganos competentes da administración delegante.*
3. *A efectividade da delegación requirirá a súa aceptación polo municipio interesado e, no seu caso, a previa consulta e informe da comunidade autónoma, agás que por lei se impoña obrigatoriamente, nese caso haberá de ir acompañada necesariamente da dotación ou o incremento de medios económicos para desempeñalos.*
4. *As competencias delegadas exercense de acordo coa lexislación do Estado ou das CC.AA. correspondentes ou, no seu caso, a regulamentación aprobada pola entidade local delegante”.*

E o artigo 28, regula unhas actividades complementarias dispoñendo que:

*“Os municipios poden realizar actividades complementarias das propias doutras Administracións públicas e, en particular, as relativas a educación, a cultura, a promoción da muller, a vivenda, a sanidade e a protección do medio ambiente”.*

8. O artigo 2 dispón que: 1. *A facenda das entidades locais estará constituída polos seguintes recursos:*
- a) *Os ingresos procedentes do seu patrimonio e demais entidades de dereito privado.*
  - b) *Os tributos propios clasificados en taxas, contribucións especiais e impostos e as recargas esixibles sobre os impostos das CC.AA. ou doutras entidades locais.*
  - c) *As participacións nos tributos do Estado e das CC.AA.*
  - d) *As subvencións.*
  - e) *Os percibidos en concepto de prezos públicos.*
  - f) *O produto das operacións de crédito.*
  - g) *O produto das multas e sancións no ámbito das súas competencias.*
  - h) *As demais prestacións de dereito público”.*
9. **Impacto económico da Lei de racionalización período 2014-2020:**

CONCEPTOS	AFORRO	%
Traspaso competencial e xestión integrada dos servizos básico	2.807,5 millóns de euros	34,99
Gasto impropio	3.735,2 millóns de euros	46,55
Entidades locais menores	13,9 millóns de euros	0,17
Eventuais e cargos electos	70,4 millóns de euros	0,88
Sctor Público Local	1.397,6 millóns de euros	17,42
<b>TOTAL</b>	<b>8.024,6 millóns de euros</b>	<b>100</b>

10. Téñase presente que na data de redacción deste estudo non tiñan entrado en vigor nin a *Lei 27/2013, do 27 de decembro, de racionalización e sostenibilidade da Administración local*, nin a *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 sostenibilidade da Administración local*.
11. Faro de Vigo de data 02.12.2011: A RPT de Silleda corraxirá o exceso de persoal e o desequilibrio do cadro de persoal. O Concello de Silleda e os representantes sindicais dos traballadores coñeceron onte o documento íntegro da Relación de Postos de Traballo (RPT) elaborado pola consultora Eosa. O informe recolle unha análise detallada da organización actual do cadro de persoal e establece as recomendacións para acadar un cadro de persoal máis “eficaz e coherente”.
12. Guía de solucións TIC para combatir la crisis en los Ayuntamientos, medidas para optimizar costes y mejorar la gestión. Junta de Castilla y Leon. Disponible en [www.rmd.jcyl.es/](http://www.rmd.jcyl.es/)

Lorena Alonso Suárez\_ (lorena.alonso.suarez@gmail.com) \_departamento de Ciencia Política e da Administración da Universidade de Santiago de Compostela, España.

# **A planificación estratéxica como método de xestión pública: experiencias na Administración española**

(Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, 2013  
de Benito Ramos Ramos y Consuelo Sánchez Naranjo





Nos últimos anos, a Administración pública española está desenvolvendo un novo proceso modernizador das súas institucións e organismos ante a necesidade de eliminar os solapamentos, duplicidades e gastos innecesarios que teñen lugar nas distintas administracións. Medidas como a simplificación de procedementos, a redución de cargas administrativas, a mellora da xestión dos servizos ou a mellora no acceso dos cidadáns á Administración son aspectos que xustifican a importancia da implementación da planificación estratéxica nas organizacións públicas.

*La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la Administración española* é unha obra que forma parte da colección de estudos e documentos editados polo Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Este traballo foi desenvolvido por Benito Ramos Ramos, presidente da Asociación española de antigos alumnos do INAP e Consuelo Sánchez Naranjo, vogal asesora no Ministerio de Educación, Cultura e Deporte, ambos os dous colaboradores co INAP durante moitos anos.

O estudo que se alude divídese en dous bloques de contido. A primeira parte aborda a metodoloxía da planificación estratéxica aplicada á Administración pública, deseñada nos anos noventa pola Inspección Xeral de Servizos da Administración Pública do Estado (IGSAP), onde se tratan os conceptos e elementos básicos que a configuran e as fases sucesivas nas que se vai desenvolver a devandita planificación e dirección, para que así a organización poida identificar os obxectivos xerais, formular as distintas estratexias, elaborar e seleccionar os proxectos que se van levar a cabo e programar as actividades asociadas a estes últimos. O traballo en equipo e a “capacidade de descubrir” os obxectivos xerais son os eixes principais para a elaboración dun plan estratéxico e así se reflicten nas seis experiencias en organismos públicos españois que se recollen no libro.

A metodoloxía que se analiza nesta primeira parte estrutúrase en catro módulos que permiten observar todas as fases da xestión a curto, medio e longo prazo, dunha maneira ordenada e integral. O primeiro destes módulos pretende descubrir e fixar os obxectivos políticos que cada centro directivo da organización formula. Ademais aválanse, selecciónanse, defínense e priorízanse as estratexias para a súa consecución e identifícanse os proxectos posibles nos que se concretarán esas estratexias. O segundo módulo afonda en cada estratexia e traballa con todos os proxectos posibles para cada unha das estratexias a seguir. Nestas dúas primeiras fases lévase a cabo o proceso de elaboración dun Plan estratéxico xeral (PEX), o que, unha vez elaborado para un período de varios anos, debe ser disgregado en Plans operativos anuais (POA).

O método de elaboración dun Plan operativo anual, parte da definición de obxectivos, estratexias e proxectos establecidos no Plan estratéxico xeral. Neste punto desenvólvense o terceiro e cuarto módulo desta metodoloxía. No terceiro módulo lévase a cabo a identificación e desenvolvemento dos proxectos seleccionados, coa determinación dos indicadores de resultados e o establecemento das actividades necesarias para a consecución dos devanditos proxectos.

Todo este proceso culminará co seguimento e avaliación dos resultados obtidos nos Plans operativos anuais. Esta cuarta e derradeira fase é vital para acadar a mellora continua da organización en todos os ámbitos de actuación nos que se aplique esta metodoloxía integral.

Cómpre destacar que a análise realizada polos autores deste proceso metodolóxico da planificación estratéxica e dirección por obxectivos e o seu amplo contexto temporal de aplicación en distintas organizacións públicas durante máis de vinte anos corroboran a súa validez e flexibilidade para adaptarse a calquera organización administrativa. Iso si, esta

planificación estratéxica ten que ir acompañada necesariamente dunha exhaustiva e continua formación nas competencias requiridas para os empregados, especialmente os directivos, que deben involucrarse por completo en todo o proceso.

A segunda parte do libro esténdese en experiencias de planificación estratéxica en diversos organismos públicos españois. Entre os exemplos de referencia sostidos no libro cómpre destacar tres deles de gran relevancia.

En primeiro lugar, o proceso levado a cabo polo Consello Superior de Deportes por ser pioneiros na materia co seu Plan estratéxico 1991-1994 e ser considerado este como altamente positivo non soamente porque serviu como referente a experiencias e procesos posteriores, senón porque logrou trasladar unha cultura de xestión ás federacións deportivas á hora de planificar as súas actividades, provocando a partir deses anos un gran desenvolvemento do deporte español.

Do mesmo modo, a posta en marcha pola Universidade Nacional de Educación a Distancia (UNED) do seu Plan estratéxico 2000-2003 tamén supuxo cambios substanciais na metodoloxía de traballo do equipo reitoral, coa implantación progresiva de sistemas de dirección estratéxica nas distintas áreas da universidade.

En último lugar, unha das experiencias de especial interese e obrigada mención é a desenvolvida polo propio Instituto Nacional de Administración Pública. O Plan estratéxico xeral 2012-2015 impulsado por esta institución supón un reto engadido na súa metodoloxía de traballo, xa que ademais o INAP debe constituírse como un centro de formación experto en técnicas de planificación estratéxica e os resultados do seu plan estratéxico serán analizados por outras dependencias da Administración xeral do Estado, inmersas en proxectos de dirección por obxectivos e de planificación.

A pretensión última dos autores coa elaboración desta obra foi crear cultura e experiencia. A idea de servizo mediante a acción pública baseada no interese xeral -na que se basean as organizacións públicas- non ten por que inspirar do mesmo xeito a xestión empresarial. Ademais, a coexistencia de dous niveis de decisión, o político e o administrativo, implican que o contexto e o esquema planificador sexan diferentes no ámbito público.

Así as cousas, este libro merece encomio non só pola excelente aproximación e ordenada análise que se realiza da planificación estratéxica aplicada á Administración pública, senón tamén polo fiel reflexo de todas as experiencias que se levaron a cabo desde os anos noventa e as que na actualidade seguen en marcha, que avalan esta metodoloxía de traballo como idónea para ser implantada progresivamente no conxunto da Administración pública.

Sen lugar a dúbidas, os métodos de planificación nos procesos de xestión pública desenvolvidos neste estudo poden converterse nun instrumento clave para xerar importantes transformacións nos diferentes organismos públicos. Pero non abonda con isto; "cómpre que a planificación se incorpore, xunto con outros instrumentos de xestión avanzados, á axenda política e que se manteña con perseverancia para que poida producir unha transformación cultural", segundo as palabras de Manuel Arenilla, director do Instituto Nacional de Administración Pública, no prólogo que precede o estudo que se describe.

Por todo o exposto anteriormente, esta publicación, elaborada por expertos xestores públicos e perfectos coñecedores da Administración pública, debe converterse nunha obra de fervorosa recomendación para responsables de alto nivel nas administracións públicas, que pretendan ordenar a xestión cunha metodoloxía que desenvolva unha cultura de traballo en equipo mediante a súa participación e compromiso no proceso de planificación.

## Normas de publicación

### Proceso de selección e avaliación dos orixinais

A selección dos textos responderá a criterios de orixinalidade, novidade, relevancia, rigor e calidade metodolóxica. Os orixinais que non se atean estritamente ás normas de publicación que se indican a continuación, serán devoltos aos autores para a súa corrección antes do seu envío aos avaliadores externos. Unha vez que a secretaría comprobe o cumprimento das normas de publicación, os responsables da súa autoridade recibirán aviso do recibo dos orixinais remitidos coa indicación da duración aproximada do proceso de avaliación. Os textos serán sometidos á revisión de dous expertos alieos ao equipo editorial (doutores ou outras persoas de recoñecido prestixio) do rexistro de avaliadores da revista, seguindo o sistema para o anonimato de dobre cego. Os responsables da avaliación disporán de quince días para presentar o resultado do estudo, que poderá ser positivo, positivo con suxestións ou negativo. No caso de que os responsables da avaliación propoñan modificacións de forma motivada na redacción do orixinal, será responsabilidade da revista unha vez informado o autor- o seguimento do proceso de reelaboración do traballo. O autor disporá de dez días para incorporar as suxestións dos responsables da avaliación. No suposto de non ser aceptado para a súa edición, o orixinal será devolto ao seu autor xunto cos ditames emitidos polos avaliadores. Antes da súa publicación, os autores recibirán por correo electrónico a versión definitiva do artigo para facer as correccións oportunas das probas de imprenta no prazo de dez días (non se aceptarán cambios substanciais, soamente modificacións sobre a versión enviada).

A revista componse de dúas seccións fixas: Artigos e Recensións. Os artigos son traballos de investigación de interese científico con contribucións orixinais nas áreas da: Ciencia Política e da Administración, Socioloxía, Economía e Políticas Públicas. As Recensións son comentarios de libros editados preferentemente no ano anterior ao de publicación do correspondente número da Revista.

### Normas para autores

**1\_** As propostas de colaboración coa Revista Galega de Administración Pública remitiranse en formato editable como arquivo adxunto a unha mensaxe de correo electrónico ao seguinte enderezo electrónico:

**ac.egap@xunta.es.**

A persoa que envía o correo deberá indicar que coñece o contido destas normas de publicación, así como que o traballo é un texto orixinal e non está incluído noutro proceso de avaliación.

**2\_** Os traballos deberán ser remitidos antes do 15 de maio e do 15 de novembro, para os dous números anuais. As datas de remisión e aceptación figurarán nun lugar visible da revista.

**3\_** Os traballos enviados deberán cumprir as seguintes condicións:

- a) Seren inéditos e non estaren incluídos en procesos de avaliación doutras publicacións.
- b) Estaren redactados en calquera dos seguintes idiomas: galego, castelán, portugués, francés, italiano ou inglés.
- c) Conteren unha extensión mínima de 30.000 caracteres e máxima de 45.000 no caso dos "Artigos"; e, entre 3.000 e 10.000 caracteres nas "Recensións".

**4\_** Os traballos que se propoñen para a súa publicación como artigos deberán incluír, por esta orde:

- a) Un título descritivo do contido coa súa tradución ao inglés. Ademais se incorporará a información de todos os autores do texto (nome, apelidos, profesión ou cargo, a institución de adscrición, o país da institución e o enderezo electrónico).
- b) Un resumo (dun máximo de 120 palabras) no idioma no que se presenta o texto principal e a súa tradución ao inglés de non ser esta a lingua empregada na súa redacción.
- c) Unha relación dun mínimo de cinco palabras clave, e un máximo de dez, que identifiquen as materias sobre as que versa o texto principal, e a súa versión ao idioma inglés, de non ser esta a lingua empregada na súa redacción.
- d) Un sumario seguindo a estrutura da CDU. (Exemplo: 1, 1.1, 1.1.1, 1.1.1.a ...).

- e) O corpo principal do texto.
- f) A bibliografía.
- g) As táboas, os diagramas e cadros (máximo de 7).

**5\_** Os traballos deberán ser coidadosamente revisados pola(s) persoa(s) responsable(s) da súa autoría no tocante ao estilo e respectarán ademais os seguintes requisitos:

- a) Todos os traballos deberán ser presentados a un espazo, con formato de fonte Times New Roman, tamaño 12.
- b) As notas figurarán a pé de páxina, gardarán unha numeración única e correlativa para todo o traballo. As referencias bibliográficas inclúense en formato abreviado (Exemplo: Peters, 2002:123)
- c) A bibliografía deberá conter con exactitude toda a información dos traballos consultados e citados (autoría, título completo, editor, cidade e ano de publicación; de se tratar dunha serie, serán indicados o título e o número do volume ou a parte correspondente), segundo o sistema Harvard.

- LIBRO: Alesina et. al. 1997. Political Cycles and the Macroeconomy. Cambridge: MIT Press.

- CAPÍTULO: Castles, F.G. 1982 «Politics and public policy», en F.G. Castles (ed.), The Impact of Parties. Politics and Policies in Democratic Capitalist States. Londres.

- REVISTA: Peters, G. e Pierre, J. 1998 « Governance without Government? Rethinking Public Administration», Journal of Public Administration, 8 (2): 223-243.

d) Os documentos, fontes ou bases de datos publicados na Internet deberán indicar o URL respectivo, incluíndo a data de consulta (dia-mes-ano). Por exemplo: <http://egap.xunta.es/publicacions/publicacionsPorCategoria/12> (26-09-2013).

**6\_** Dereitos de autoría. Unha vez que o consello editorial acepte publicar calquera material (artigo ou recensión) recibido, os dereitos exclusivos e ilimitados para reproducir e distribuír os traballos en calquera forma de reprodución, idioma e país serán transferidos á Escola Galega de Administración Pública (EGAP).











ESCOLA GALEGA  
DE ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA



administración & cidadanía.

galicia

Revista da Escola Galega de Administración Pública.

administración & cidadanía.

administración & cidadanía.

Revista da Escola Galega de Administración Pública.

administración & cidadanía.

administración & cidadanía.

Revista da Escola Galega de Administración Pública.

administración & cidadanía.



XUNTA  
DE GALICIA

Revista da Escola Galega de Administración Pública

stración & cidadanía.