



DIRECCIÓN GENERAL DE
TRIBUTOS



Memoria de Solicitud

Del

Sello de Excelencia Europea

300+

Septiembre 2008

INTRODUCCION: PASADO Y PRESENTE DE LA ORGANIZACION

NOMBRE DE LA ORGANIZACION: Dirección General de Tributos (en adelante DGT) de la Comunidad Autónoma Región de Murcia

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION: Ver anexo sobre organigrama

INFORMACION SOBRE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACION: Existen dos centros, el principal ubicado en Murcia y otro en Cartagena. Ambos edificios son compartitos con otros centros directivos de la CARM. La gestión de las instalaciones no es competencia directa de la DGT.

TOTAL DE EMPLEADOS: 127.

INFORMACION GENERAL SOBRE LA ORGANIZACION:

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La Dirección General de Tributos inició en el año 1997 un Plan de Modernización que permitiera su transformación en una Administración Tributaria situada a la vanguardia de las Administraciones de referencia a nivel regional y nacional, en el horizonte del año 2005. El diagnóstico inicial puso de manifiesto grandes carencias en prácticamente todos los aspectos de la misma, ya fueran materiales o humanos. Especialmente preocupante era la ausencia de un modelo de gestión que pudiera considerarse moderno y eficaz, en el que primaba la gestión manual con escasa presencia del soporte informático. Todo ello repercutía en un bajo rendimiento del conjunto de tributos gestionados, una elevada conflictividad con los contribuyentes y una general falta de motivación entre los empleados públicos. Para hacer frente a esta situación, se acometió un ambicioso conjunto de medidas sistemáticas que permitieran alcanzar el objetivo de modernización que se adoptó como referencia, basado en las siguientes directrices y proyectos:

- 1.- Proyecto de Asistencia al Contribuyente (Proyecto PACO): Creación de la Oficina de Atención al Contribuyente; diseño de nuevos modelos de asistencia al contribuyente; creación de Sistemas Informáticos de presentación de documentación tributaria; elaboración de Sistemas de Referencia de Valores Inmobiliarios; creación de un Sistema de Prevaloraciones; convenios de presentación de documentación con 17 Colegios Profesionales; creación de sistemas de validación informática de documentación.
- 2.- Modernización de los Sistemas de Valoración: Elaboración de un Estudio de Mercado Inmobiliario de la Región de Murcia, para la fundamentación de las Valoraciones Administrativas a efectos de liquidaciones y las tablas de Precios Medios de Mercado; Diseño de sistemas informáticos de apoyo a la valoración, urbanos, rústicos y Dictamen Único de Valoración; Plan de Choque para Valoración de expedientes atrasados.
- 3.- Modernización de los Sistemas de Gestión Tributaria: Diseño y puesta en funcionamiento de nuevos modelos de declaración tributaria, autoliquidación y modelos simplificados; diseño y elaboración de nuevos circuitos de gestión tributaria informatizada: Nuevo Sistema de Gestión de Tasas de Juego y Nuevo Sistema de Gestión de Tributos Cedidos; diseño de un nuevo procedimiento de Gestión de Ingresos (Proyecto INGRESOS): Definición de Número Único para los documentos de ingreso, diseño de nuevos circuitos de información con Entidades Colaboradoras y creación del Buzón de Ingresos; Gestión de Tasas: Proyecto QUESTOR; nuevo marco de Entidades Colaboradoras; reforma y modernización del Sistema Informático Tributario (Proyecto ANIBAL).
- 4.- Adecuación del marco normativo de la Gestión Tributaria: Modificación de la Ley de Hacienda Regional para la adaptación al Estatuto del Contribuyente; elaboración de la Leyes anuales de Medidas Fiscales: medidas gestoras; desarrollo Reglamentario de la Ley Regional del Juego: Máquinas Recreativas y de Azar, Reglamento de Casinos, y Reglamento del Bingo; desarrollo normativo de los proyectos anteriores:
- 5.- Reforma de procedimientos de control interno: Conexión on line de las OLDH; establecimiento de objetivos por secciones; eliminación de la circulación de papel entre servicios.

VIAJE HACIA LA CALIDAD

En el año 2006 se consideró que todos los objetivos marcados en el Plan de Modernización se habían conseguido alcanzar en un alto grado, por lo que se inició una nueva fase, avanzando en las políticas de calidad. De esta forma, se aprobó el proyecto TQM –DGT, con el escenario 2006-2010 como meta para la consecución de las certificaciones ISO 9001: 2000, ISO 9004:2000, EFQM +300 y EFQM +400, en sucesivos hitos temporales, que situaran, como se dijo anteriormente, a la DGT como Administración Tributaria de referencia en el ámbito regional y nacional.

En desarrollo de ese proyecto, se aprobó en el año 2006 el primer Plan de Calidad de la DGT, que sentó las bases para la obtención de la primera certificación ISO 9001:2000. El segundo Plan de Calidad, correspondiente al año 2007, marcó como objetivo la consecución efectiva de la certificación ISO 9001:2000, convirtiendo a la DGT en el primer Centro Directivo de la Administración General de la CARM en certificar en esta norma a todos sus órganos. Asimismo, supuso la realización de la autoevaluación EFQM +300, con resultado ampliamente positivo. El tercer Plan de Calidad, correspondiente al año 2008, tenía como objetivos de alcanzar dentro de la política de calidad la renovación de la certificación ISO 9001:2000 y la obtención de la certificación ISO 9004:2001, convirtiéndose así en la primera Administración de España en obtener esta certificación, y la primera entidad, tanto pública como privada, de la Región de Murcia en obtenerla. Asimismo, se obtendrá la certificación EFQM +300 que fue autoevaluada en el año 2007, siendo, en esta misma línea, el primer órgano de la Administración Regional en obtener esta certificación.

ENTORNO DE LA ORGANIZACION

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los servicios que presta DGT son todos los referentes a la Gestión de tributos en vía voluntaria y del sistema tributario del juego, resumidos de la siguiente forma:

- Servicio de información al contribuyente: Informar sobre los motivos legales de impugnación de una liquidación y/o comprobación de valor, motivos y formas de suspender una deuda, aplazamiento y fraccionamiento de la misma y/o el estado de tramitación de un expediente.
- Servicio de ayuda para el cumplimiento de las obligaciones tributarias: Cumplimentación y/o presentación de las declaraciones de tributos cedidos.
- Servicio de tramitación: Gestión, liquidación, inspección, recaudación en periodo voluntario de tributos cedidos y tributos propios; resolver recursos y expedientes de devolución de ingresos indebidos; resolver los expedientes para la autorización de establecimientos, aparatos de juego y personal para el ejercicio de la actividad de juegos de casinos, bingos, máquinas recreativas, rifas, tómbolas y combinaciones aleatorias.

VISION, MISION Y VALORES DE LA ORGANIZACION

Misión: La Dirección General de Tributos tiene como propósito y razón de ser servir a la sociedad realizando la gestión tributaria encomendada de manera eficaz y eficiente, y que siguiendo las directrices de gobierno minimice, dentro de lo posible, la presión fiscal indirecta y aumente la satisfacción del contribuyente por los servicios prestados. Para conseguirlo, la Dirección General de Tributos ,trabaja en un entorno de Calidad Total, enriquecedor de personas y beneficioso para la Comunidad. desarrolla alianzas y convenios con los distintos colectivos profesionales vinculados al ámbito tributario, apuesta decididamente por la tecnología como base de la mejora en la atención al ciudadano y de su propia gestión

Visión 2010: Ser una Unidad de Gestión Tributaria reconocida nacional e internacionalmente por su alto nivel de calidad centrado en el Modelo Europeo de Excelencia, que se distinga por su servicio de atención al contribuyente y por ser depositaria de una total confianza de los contribuyentes en su gestión. Todo ello llevado a cabo con el máximo respeto al medio ambiente.

Valores Corporativos: La Dirección General de Tributos basa su declaración de Misión y Visión en los siguientes valores corporativos:

1. **Valores éticos de servicio al Contribuyente:** la imparcialidad, la neutralidad, la integridad, la receptividad, la responsabilidad y la transparencia en la gestión.
2. **Liderazgo como estilo de Dirección** basado en la potenciación de la iniciativa de las personas, la solidaridad, el compromiso y el ejemplo.
3. **Trabajo en equipo** para aprovechar la sinergia entre las personas, instituciones y colectivos profesionales vinculados al ámbito tributario en beneficio del contribuyente.
4. **Cultura de mejora continua** que implique a todas las personas, como fundamento del concepto de Calidad Total.
5. **Innovación e Iniciativa** que libere todo el potencial creativo de la organización. Y nos sitúe a la vanguardia de las tecnologías de la información.
6. **Aprendizaje permanente** basado en la formación, la comparación con los mejores y la reflexión sobre éxitos y errores.
7. **Proyección social** para que la Comunidad se beneficie de las mejoras y logros.
8. **Accesibilidad espacial y temporal.** Garantizando la misma calidad de los servicios con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y el momento en que sea requerido dicho servicio.
9. **Economía** o uso racional de los recursos públicos.

BASE DE CLIENTES DE LA ORGANIZACION

Se identifica como principal parte interesadas en la actividad de la Dirección General de Tributos a todos ciudadanos que tengan que cumplir alguna obligación tributaria que cumplir dentro de la Región de Murcia.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA ORGANIZACION

1. Potenciación de los medios de ayuda y asistencia a los contribuyentes y agentes externos.
2. Refuerzo de la seguridad jurídica en la relación de los contribuyentes con la Administración Tributaria Regional.
3. Extensión de la implantación de las nuevas tecnologías de la información en la gestión tributaria.
4. Promoción del desarrollo profesional y personal de los empleados públicos.
5. Política de Calidad
6. Modernización de los Sistemas de Gestión Tributaria
7. Adecuación del marco normativo de la Gestión Tributaria
8. Reforma de los procedimientos de control interno
9. Mejora y optimización de los ingresos tributarios.
10. Coordinación con otras Administraciones en la prevención y lucha contra el fraude fiscal

ENTORNO EXTERNO EN QUE ESTA INMERSA LA ORGANIZACION

La **Dirección General de Tributos** es un órgano directivo dentro de la Consejería de Hacienda y Administración Pública que ejerce las competencias en materia tributaria y de juego, correspondiéndole el estudio, iniciativa, propuesta, desarrollo

y ejecución de la política tributaria regional y de las prestaciones patrimoniales de carácter público integrantes del presupuesto de ingresos, con excepción de los que tengan un origen patrimonial o financiero.

Definición: Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.
- Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.
- Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.
- Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

¿A quiénes considera la organización líderes (formal e informalmente) y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización?

La Dirección General de Tributos considera que el liderazgo debe ser ejercido por todas las personas que tengan responsabilidad dentro de la misma. Así se consideran líderes al Director General, los Jefes de Servicio y los Jefes de Sección, siendo en total 28 personas sobre una plantilla de 127. El liderazgo en la organización se ejerce principalmente en el nivel directivo (Director General y Jefes de Servicio) y en la línea media de mando (Jefes de Sección), no habiendo presencia de líderes por debajo de éstos.

¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión de la organización?

- Los líderes son los propietarios o promotores de los procesos, realizando directamente su gestión, participando en la definición y el diseño de los mismos, y participando en la actividades de revisión.
- Una de las formas de implicación de los líderes es la participación de estos dentro de las distintas actividades de mejora que se realizan en la organización, tales como equipos de revisión de procesos, equipos de mejora para la resolución de problemas y las actividades de mejoras derivadas de la encuesta de clima laboral.
- Los líderes fomentan la creación de los grupos de trabajo, permitiendo sus reuniones dentro de la jornada laboral habitual y no poniendo trabas, ya que la organización considera importante la asistencia a estas reuniones.

Valores y comportamientos de la organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes

- Valores éticos de servicio al Contribuyente: la imparcialidad, la neutralidad, la integridad, la receptividad, la responsabilidad y la transparencia en la gestión.
- Liderazgo como estilo de Dirección basado en la potenciación de la iniciativa de las personas, la solidaridad, el compromiso y el ejemplo.
- Trabajo en equipo para aprovechar la sinergia entre las personas, instituciones y colectivos profesionales vinculados al ámbito tributario en beneficio del contribuyente.
- Cultura de mejora continua que implique a todas las personas, como fundamento del concepto de Calidad Total.
- Innovación e Iniciativa que libere todo el potencial creativo de la organización. Y nos sitúe a la vanguardia de las tecnologías de la información.
- Aprendizaje permanente basado en la formación, la comparación con los mejores y la reflexión sobre éxitos y errores.
- Proyección social para que la Comunidad se beneficie de las mejoras y logros.
- Accesibilidad espacial y temporal. Garantizando la misma calidad de los servicios con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y el momento en que sea requerido dicho servicio.
- Economía o uso racional de los recursos públicos

CRITERIO 1 : LIDERAZGO**Subcriterio 1ª**

Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.

Título: Misión, Visión y Valores de la DGT

ENFOQUE -

La declaración de la Misión, Visión y Valores de la DGT es el enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos de la organización, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los empleados públicos que la conforman.

La Misión responde a las competencias que tiene encomendadas este Centro Directivo por el Consejo de Gobierno de la CARM. La Visión responde a la aspiración que, como organización, tenemos, y que orienta las estrategias que se acometen como propias. Los Valores son los principios que, como organización administrativa, consideramos válidos y que forman parte de nuestra cultura como organización.

Esta declaración responde a la organización de acuerdo con los planes estratégicos establecidos a nivel regional, tales como el Plan de Calidad de los Servicios de la Región de Murcia de 1996 que pretendía potenciar, mejorar y racionalizar la Administración autonómica, o el Plan Estratégico de Modernización (PEMAR) aprobado en el año 2000, y que en líneas generales pretende la optimización de recursos, ahondando en la modernización impulsada por el plan anterior.

Para la definición de la política y la estrategia de la DGT, se diseñó un procedimiento 2-PE-GE- Gestión de Política y Estrategia, por el que se rige la organización para la definición y revisión de los documentos de Misión, Visión y Valores y Política de Calidad. La iniciativa de definición de dichos documentos partió de la alta dirección, del propio Director General y, contó con el concurso de todo el Comité de Dirección de la organización.

DESPLIEGUE

La definición inicial de la Misión, Visión y Valores y la Política de Calidad se realizó como una necesidad dentro del proyecto de certificación ISO 9001 emprendido por la DGT en 2006.

El procedimiento seguido por la DGT para la definición de la MVV fue participativo, basado en reuniones, en las que se discutieron las propuestas realizadas por el Director General. La convocatoria para la revisión formal de las declaraciones de Misión, Visión y Valores puede realizarse periódicamente, como máximo con carácter trienal, o por una directiva específica del Comité de Dirección.

Para la definición inicial se creó un equipo de trabajo que preparó los borradores de las declaraciones y las distribuyó al Comité de Dirección. La definición y revisión de la Misión, Visión y Valores fue realizada en varias sesiones de trabajo durante el mes de Noviembre de 2006 y que finalizaron con la aprobación de dichos documentos en Diciembre del mismo año con fecha 13/12/2006.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La evaluación y la revisión de la Misión, Visión y Valores, se realiza periódicamente, tras un periodo electoral, o por una directiva específica del Comité de Dirección, cuando se produce una modificación del decreto de estructura de la Consejería en la cual está encuadrada la DGT que pueda suponer una modificación de las competencias que tiene encomendadas.

La revisión de se realiza siguiendo el procedimiento descrito anteriormente, siendo las reuniones de trabajo la principal herramienta que se utiliza para ello.

La visión también se evalúa al evaluar el grado de consecución del Plan de Calidad.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Formación de Líderes	Cursos específicos de liderazgo	% de Líderes que han recibido formación
Implicación de los líderes en los equipos de mejora	100%	
Evaluación del liderazgo	Encuesta de clima laboral 2008	Satisfacción del personal de la DGT

CRITERIO 1 : LIDERAZGO**Subcriterio 1B**

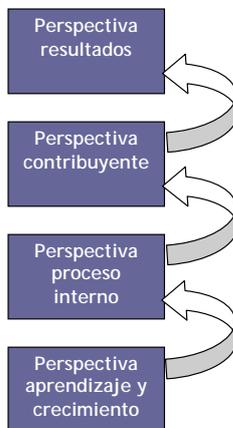
Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Título: Plan de calidad de la DGT

ENFOQUE - Descripción de un enfoque clave.

Tras la definición de los documentos de Misión, Visión y Valores y Política de Calidad, que rigen el comportamiento de nuestra organización, es necesario proceder a la materialización de las intenciones contenidas en los mismos. Esta materialización se hace por los líderes de forma reglada, mediante una sistematización de la transformación y despliegue de las intenciones contenidas en la MVV en hechos medibles.

Se crea por tanto anualmente, el Plan Anual de Calidad, que recoge las actuaciones que se llevarán dentro de la DGT en el periodo de un año, y que abarcan los aspectos relacionados con la calidad y con la gestión operativa de los servicios. Para la creación de dicho plan se ha establecido un procedimiento dentro del proceso 0-CA-GO Gestión y Organización de la Calidad que regula su definición, aprobación, seguimiento y evaluación.

DESPLIEGUE

Para la elaboración del plan anual de calidad, plan en el que se reflejan las tareas y los hitos de gestión anuales, es necesario tener en cuenta la misión, visión y valores y las políticas establecidas dentro de la organización, ya que dicho plan debe contener una serie de actuaciones encaminadas a realizar la visión establecida.

En dicho plan anual de calidad se elabora un Cuadro de Mando Integral (CMI), en el que se definen los objetivos asociados a cuatro perspectivas. Estos objetivos son establecidos de acuerdo a las líneas estratégicas establecidas, y se despliegan en cascada por toda la organización, tras un proceso de establecimiento de objetivos en el que se busca el acuerdo, teniendo siempre presente un horizonte de mejora.

Este sistema ha sido establecido en el año 2007, mejorando el establecido en años anteriores en los que se carecía de CMI, aunque había un seguimiento periódico de los objetivos. También se ha establecido como novedad en el ejercicio 2007 la participación de todo el personal mediante aportaciones para ser tenidas en cuenta en la elaboración del plan. En el año 2008 se ha establecido el tercer Plan Anual de Calidad dentro de la DGT.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Una vez ejecutado el Plan Anual de Calidad, se pasa a su revisión. Esto se hace mediante reuniones mensuales o trimestrales de revisión de objetivos, según su nivel de relevancia para la organización, y finalmente la Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por la Dirección, en la que se evalúa la ejecución del plan, emprendiendo las acciones necesarias para su mejora.

Como entrada para la revisión se elabora un informe o memoria sobre la ejecución del plan en el año que finaliza por parte del Responsable de Calidad, que es remitida a todo el Comité de Dirección para su estudio antes de su aprobación.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Definición de la propiedad de los procesos	100%	
Los líderes participan en la definición, medición y revisión de los indicadores de los resultados clave	Hay establecido un proceso de establecimiento de indicadores	9a-9b

Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.

Título: Desarrollo de las alianzas en la DGT

ENFOQUE - Descripción de un enfoque clave.

La política de alianzas es uno de los factores estratégicos de éxito que ha identificado la Dirección, que es consciente de la trascendencia que estas alianzas tienen en lo que respecta a la satisfacción del Contribuyente y la mejora de la eficiencia del sistema tributario, ya que la intermediación de los profesionales que representan a los contribuyentes supone el porcentaje más importante de actuaciones dentro de la actividad de la DGT.

Estas relaciones de colaboración son establecidas de forma coherente con la Visión Estratégica de la Dirección General, cuya línea "Potenciación de los medios de ayuda y asistencia a los contribuyentes y agentes externos" se desarrolla de la siguiente forma: "Del mismo modo, se profundizará en la política de atención a los profesionales que trabajan en el ámbito de los tributos cedidos, mediante el desarrollo de las alianzas establecidas con ellos, a través del programa PACO y las acciones de comunicación dirigida a estos colectivos".

Se ha desarrollado un procedimiento 4-PA-AL Gestión de Alianzas que normalice las tareas necesarias para gestión de los convenios. En este proceso se desarrollan actividades conjuntamente con las partes interesadas para poder censar sus necesidades y sugerencias de mejora.

DESPLIEGUE

Una vez determinados los agentes objeto de las alianzas de la DGT, ésta se desarrolla a través de cualquiera de estos tres mecanismos, según el tipo de agente a quien va destinado:

- Adhesión a los Convenios de Colaboración para la Mejora de la Gestión Tributaria, y las distintas Adendas que los amplían. Estos Convenios van dirigidos a los profesionales que trabajan en el ámbito de los tributos cedidos, y permiten el acceso de los colegiados a las herramientas corporativas de asistencia a los contribuyentes (Programa PACO), a la presentación telemática de declaraciones en representación de terceros, y a determinadas acciones de formación y coordinación impulsadas por la DGT. Estos Convenios se comenzaron a firmar en el año 1997, y hay vigentes más de 20, con los Colegios Profesionales más representativos.
- Convenios con los Ayuntamientos de la Región para la recepción de declaraciones tributarias. Estos Convenios habilitan a los Ayuntamientos que lo suscriben para admitir la presentación de declaraciones tributarias de los contribuyentes de su ámbito territorial, aproximando la Administración a los ciudadanos y simplificando notablemente el cumplimiento de sus obligaciones con la Hacienda Autonómica y Local. Se han firmado 3 Convenios de este tipo.
- Convenios con los Colegios Profesionales representantes de Fedatarios Públicos (Registradores y Notarios) para la mejora de la Información. Estos Convenios regulan distintos aspectos de la relación jurídico tributaria establecida entre los fedatarios públicos y la Administración Tributaria Regional, a nivel de suministro de información relevante desde el punto de vista tributario, acceso a determinados servicios tributarios y coordinación informática, tendente a la mejora del servicio que se presta a los contribuyentes. Se han firmado 2 Convenios de este tipo.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Estos Convenios establecen Comisiones de Seguimiento paritarias, para el análisis y propuesta de mejoras, en su caso, del desarrollo de lo previsto en los correspondientes convenios. Como consecuencia de esta evaluación y revisión, se ha procedido, en el caso de los Convenios de Colaboración para la Mejora de la Gestión Tributaria, a la firma de Adendas a los convenios, para permitir la presentación telemática de las declaraciones tributarias en representación de terceros. Respecto de los Convenios con Fedatarios Públicos, se han ampliado sucesivamente los distintos Convenios (2004 para Notarios, 2008 para Registradores de la Propiedad), según las distintas necesidades detectadas.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados

Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.

Título: Comunicación de la MMV, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la DGT a las personas que la integran

ENFOQUE

Una vez lanzado el programa de excelencia en la gestión y establecidos todos los principios sobre cuya base actuará la Dirección General de Tributos, misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas; la organización despliega varios mecanismos de comunicación a todas las personas que la integran de manera que los entiendan, asuman y se apoyen en ellos a la hora de desarrollar su trabajo.

Este esfuerzo es realizado por la organización para dar desarrollo a una de las líneas estratégicas de desarrollo profesional y personal de los empleados públicos, en la que se establece la mejora de su nivel de retribución asociada al cumplimiento de los objetivos vinculados al desempeño de su puesto de trabajo.

Se han dispuesto en la Dirección General diversos mecanismos de comunicación, cuya utilización está regida por un proceso de comunicación 7-CI-CM Comunicación interna, que estable los canales, responsabilidades y periodicidad de la información que se debe proporcionar a todo el personal de la DGT. La difusión de la información se hace de forma planificada mediante la redacción de un plan de comunicación que forma parte del Plan Anual de Calidad.

DESPLIEGUE

Inicialmente, la comunicación de la misión, visión y valores y la política de calidad de la Dirección General de Tributos se realizó en un evento de comunicación ante todos los empleados el 1 de Marzo de 2007. Esta comunicación corrió a cargo del Director General. En caso de que estos documentos sufrieran algún cambio, se procedería a una nueva comunicación mediante un evento parecido y el boletín de información interno, tal y como se ha establecido en el proceso de comunicación interna. La estrategia de la organización se comunicó de igual manera, mediante un evento el 31 Enero de 2008 y posteriormente apareció publicada en el número 0 del boletín interno Gabela.

Para la asignación y comunicación de los objetivos nuestra organización ha implantado un proceso de despliegue de objetivos en el que primeramente se establecen los objetivos para cada uno de los procesos, haciendo el despliegue de los mismos a nivel de sección o personal. Estos objetivos son comunicados de forma personal.

La evaluación del cumplimiento de los objetivos se realiza en base a los indicadores establecidos de acuerdo a un programa establecido por la organización en el año 2008.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

En la encuesta de clima laboral se ha incluido una serie de preguntas para poder evaluar el conocimiento de los empleados de la DGT sobre MMV, Política, Planes y Objetivos. También se tuvieron en cuenta los datos obtenidos mediante un cuestionario que se utilizó para realizar la autoevaluación EFQM.

Estos datos fueron estudiados y tenidos en cuenta por la Dirección para la mejora del sistema, dando como resultado de esto, que tras la lectura del informe se en el mes de octubre de 2007, la Dirección programó un evento de comunicación en el que se reforzó el conocimiento de los documentos de misión, visión y valores, política y estrategia.

La evolución de los objetivos se realiza a través de los indicadores establecidos para cada proceso y unidad gestora de la organización, siendo actualmente la base para el cálculo de los incentivos al rendimiento que se ha establecido en el ámbito de la DGT.

Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

Título: Modificación de la normativa.

ENFOQUE

El sistema de financiación de las Comunidades Autónomas, aprobado por la Ley 21/2001, de 27 de diciembre, atribuye a las mismas competencias normativas para desarrollar determinados aspectos vinculados a la gestión tributaria de los tributos cedidos. En uso de esas competencias, la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, utilizando los diversos mecanismos legislativos a su disposición, ha desarrollado estas competencias, con el fin de mejorar y agilizar los distintos procesos que se desarrollan en la Administración Tributaria, teniendo como referencia fundamental que esas mejoras de la gestión deben redundar, necesariamente, en la seguridad jurídica de los contribuyentes y en la mejora del servicio que reciben por parte de la Administración. Por otra parte, pretende mejorar los mecanismos de información que se incorporan al sistema tributario, para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos gestionados. En este desarrollo, la DGT tiene la competencia de propuesta e impulso de las modificaciones normativas, según establecido en el Decreto de Estructura.

DESPLIEGUE

Las sucesivas Leyes de Acompañamiento, aprobadas por la Asamblea Regional, han ido desarrollando legalmente las medidas antes citadas. De esta forma, la Ley 15/2002, de Acompañamiento para el año 2003, reguló determinados medios de comprobación de valores aplicables a los tributos gestionados por la DGT; el lugar de la presentación de las declaraciones, ya sean presenciales o telemáticas; los acuerdos previos de valoración y las obligaciones formales de los Notarios a efectos del suministro de información. La Ley 8/2004, de Acompañamiento para el año 2005, reguló las obligaciones formales de Registradores de la Propiedad a efectos de suministro de información de operaciones afectadas por los puntos de conexión; estableció obligaciones formales de Bingos y entidades que realicen subastas; estableció la Ficha Notarial y reguló la gestión tributaria telemática integral del ITP y AJD. La Ley 9/2005, de Acompañamiento para 2006, establece las normas de gestión de los tributos medioambientales. La Ley 12/2006, de Acompañamiento para el año 2007, regula la retribución máxima en procedimientos de Tasación Pericial Contradictoria y regula el régimen competencial de las Oficinas Liquidadoras del Distrito Hipotecario. Por último, la Ley 11/2007, de Acompañamiento para 2008, regula la estructura y uso de la diligencia de pago y presentación.

Junto con esta normativa legal, se ha realizado una importante producción de rango normativo inferior, en forma de Decretos, Órdenes, Resoluciones e Instrucciones, que complementan y desarrollan lo establecido en las normas legales, según la habilitación que se haya regulado. De este modo, se ha conseguido mejorar notablemente el marco de gestión tributaria aplicable en la Región de Murcia, facilitando el acceso de contribuyentes y profesionales a la Administración Tributaria Regional, tanto por vías presenciales como telemáticas, e incrementando la seguridad jurídica en esta relación.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los procedimientos gestores están en permanente revisión, como consecuencia de las demandas de los distintos agentes que utilizan los servicios de la DGT o se ven obligados a relacionarse con ella. De esta forma, se somete anualmente al criterio del legislador autonómico las distintas propuestas en este ámbito, pues tienen que materializarse, obligatoriamente, en una norma con rango de Ley. De ahí que las distintas normas se aprueben anualmente, con efectos a partir del 1 de enero del año siguiente.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados

Definición: Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

- La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
- La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.
- La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

¿Cuáles son los grupos de interés clave de la Organización?

Se identifican como partes interesadas en la actividad de la Dirección General de Tributos las siguientes:

- Los **contribuyentes**.
- El **Consejo de Gobierno**, que en el Decreto de Órganos Directivos de la Consejería de Hacienda y Administración Pública asigna a la Dirección General de Tributos “las competencias en materia tributaria y de juego”
- El **personal funcionario y laboral** de la CARM adscritos a la Dirección General de Tributos.
- Los **profesionales** que utilizan parte de los servicios prestados por la Dirección General de Tributos para agilizar y facilitar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes. Dentro de este colectivo encuentran gestorías, asesorías, despachos de abogados, etc.

¿Cuáles son las estrategias clave de la Organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo / benchmarking para orientar el desarrollo de la estrategia?

Las prioridades estratégicas que determinarán los Planes Anuales de Calidad a desarrollar por la Dirección General de Tributos para la mejora continua de la gestión tributaria:

1. Potenciación de los medios de ayuda y asistencia a los contribuyentes y agentes externos.
2. Refuerzo de la seguridad jurídica en la relación de los contribuyentes con la Administración Tributaria Regional.
3. Extensión de la implantación de las nuevas tecnologías de la información en la gestión tributaria.
4. Promoción del desarrollo profesional y personal de los empleados públicos.
5. Política de Calidad
6. Modernización de los Sistemas de Gestión Tributaria
7. Adecuación del marco normativo de la Gestión Tributaria
8. Reforma de los procedimientos de control interno
9. Mejora y optimización de los ingresos tributarios.
10. Coordinación con otras Administraciones en la prevención y lucha contra el fraude fiscal

¿Cuáles son los procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos?

La Dirección General de Tributos estructura sus procesos operativos y de soporte en diez áreas o criterios. Nueve de esas áreas coinciden con las del Modelo de la Calidad Total de la EFQM, siendo la siguiente la de procesos de calidad ISO 9001.

Cada una de estas áreas, consta de uno o varios macroprocesos que, a su vez, se descomponen en procesos. En total se ha definido 5 macroprocesos que se descomponen a su vez en 33 procesos. La lista de macroprocesos clave es la siguiente:



La determinación de la propiedad de los procesos se encuentra descrita dentro del proceso de 0-CA-PR Gestión de los Procesos, el cual tiene definido lo siguiente: Tras la aparición de una iniciativa de creación de un proceso, el Comité de Calidad es quien la aprueba o rechaza finalmente e identifica quien debería ser el Propietario del mismo.

La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

Título: Identificamos las necesidades y expectativas de los grupos de interés

ENFOQUE -

Para la definición de la Política y Estrategia de la DGT se han tomado en especial consideración las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés identificados: contribuyentes, personal de la DGT y profesionales.

La determinación de las necesidades y expectativas de los grupos de los contribuyentes, viene impuesta por el artículo 103 de la Constitución Española en la que se indica que “La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales...”, siendo necesario que nuestra organización se centre principalmente en el interés general de los ciudadanos que acceden a ella.

En línea con las líneas estratégicas definidas de para nuestra organización, y la política general de la Administración Regional, se hace hincapié en la necesidad de pulsar el sentir de los empleados públicos con respecto a la Dirección General. El tercer elemento fundamental de esta estrategia es la profundización en la política de atención a los profesionales que trabajan en el ámbito de los tributos cedidos, mediante el desarrollo de las alianzas establecidas con ellos. Para ello se han definido dos procesos de encuesta de satisfacción, uno para contribuyentes y usuarios de los servicios, 6-CE-ES-Encuestas Satisfacción, y otro para el personal de la DGT 7-CI-EC Encuesta de Clima. Por otro lado, para el diseño de los procesos (mediante el proceso 0-CA-PR Gestión de los procesos) que se realiza dentro de la DGT, se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés de forma explícita, ya que existe un fase en la que se debe hacer un estudio de las mismas.

Existe un canal de comunicación establecido con los profesionales incidenciaspaco@listas.carm.es que permite tener en cuenta las sugerencias que se reciben. Se ha establecido un indicador para medir el grado de actividad de este canal “Número de incidencias PACO”, indicador que es estudiado por el Comité de Dirección regularmente.

DESPLIEGUE

Para conocer las necesidades y expectativas de los contribuyentes, se ha establecido un modelo de encuestas desde el año 2004 inspirado en el modelo SERVPERF, mediante el cual se miden las cinco dimensiones de la calidad. Estas encuestas se pasan a los contribuyentes quincenalmente. Inicialmente, se evaluaba únicamente la percepción del servicio prestado en la Oficina de Atención al Contribuyente, habiéndose extendido durante el año 2007 al resto de unidades que tienen contacto directo con los contribuyentes, excepto la sección de Prevaloración que se ha empezado a realizar en 2008.

En el mes de Noviembre de 2007 se iniciaron en nuestra organización las encuestas de clima. Esta encuesta se realizará anualmente, en el mes de Octubre/Noviembre, habiéndose desarrollado durante 2008 una herramienta informática para el desarrollo de misma. Tras la ejecución de la encuesta y el estudio de los resultados por la Dirección, ésta trazó un plan de mejora que fue revisado y debatido por un equipo de mejora, que propuso una serie de cambios al mismo. Este plan de mejora se está desarrollando en la actualidad

La determinación de las necesidades y expectativas de los profesionales, se realiza de forma dispersa a lo largo de todo el año mediante una serie de reuniones, en desarrollo de los distintos convenios de colaboración que se han firmado con ellos. Como elemento clave de esta relación, se utiliza la herramienta informática PACO, que facilita la relación de los profesionales con la DGT, armonizando, asimismo, la aplicación del sistema tributario regional. Adicionalmente, han establecido los cauces necesarios para la formación y comunicación de incidencias sobre dicha herramienta.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Se han establecido una serie de indicadores para la evaluación de las expectativas de los contribuyentes a partir de la encuesta mencionada anteriormente. Estos indicadores son revisados de forma trimestral por el Comité de Dirección, que toma las medidas que considere necesarias para corregir desviaciones o potenciar los puntos fuertes.

Los resultados de las encuestas de Clima se resumen igualmente en un indicador, y también son estudiados por el Comité de Dirección, quien propone una serie de mejoras que posteriormente son estudiadas por un equipo de mejora creado a tal efecto.

Existe un canal de comunicación establecido con los profesionales incidenciaspaco@listas.carm.es que permite tener en cuenta las sugerencias que se reciben. Se ha establecido un indicador para medir el grado de actividad de este canal “Número de incidencias PACO”, indicador que es estudiado por el Comité de Dirección regularmente.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/referencias a resultados

La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

Título: El modelo de Gestión de la DGT se basa en datos obtenidos de indicadores

ENFOQUE -

Con el fin de asegurar el acceso a la información relevante de la DGT para la toma de decisiones y la dación de cuentas a los órganos de Gobierno, se ha diseñado un Cuadro de Mando Integral, que reúne los indicadores fundamentales de la actividad de la DGT necesarios para su adecuada gestión. Este cuadro de indicadores se ha enriquecido desde la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, debido a la necesidad de medir la totalidad de los procesos de la organización.

El cuadro de indicadores está dividido en indicadores de Resultado e indicadores de Actuaciones. Los indicadores Resultado están referidos a recaudación, ya que este es el objetivo encomendado a la DGT. Los indicadores sobre Actuaciones se refieren a asistencia prestada a los contribuyentes, tiempos medios de tramitación de expedientes, y actuaciones inspectoras de lucha contra el fraude. Así mismo se cuenta con una serie de indicadores establecidos para cada uno de los procesos de la organización.

La planificación de la recogida de dichos datos está debidamente documentada en la herramienta de gestión de la calidad, en los que se incluyen los objetivos, responsabilidades, métodos y frecuencia para la obtención de los datos. Esta herramienta tiene la posibilidad de avisar al responsable de la medición.

Se ha implantado un proceso en la organización 0-CA-IN Gestión de indicadores, que establece las reglas para la creación, modificación y supresión de los indicadores.

DESPLIEGUE

El Cuadro de Mando Integral se implantó en el año 2004, aunque a un nivel más básico, recogiendo, fundamentalmente, resultados en el área recaudatoria y en la asistencia a los contribuyentes. Este CMI fue ampliado en el año 2006, para incluir los indicadores de los procesos. Este conjunto de indicadores se amplía y mejora anualmente, sobre todo debido a la implantación de la herramienta de Gestión por Objetivos y la implantación de los sistemas de productividad.

En la actualidad se cuenta con un conjunto de más de 100 indicadores, divididos en dos niveles: nivel 0 considerados críticos, cuya medición y seguimiento se realiza con mayor periodicidad, y nivel 1 considerados de menor relevancia. Todos los procesos tienen indicadores, y todas las Secciones en que se organiza la DGT tienen definidos, al menos, 3 indicadores que explican su actividad.

Se han establecido indicadores tanto de eficacia como de eficiencia de los procesos. El diseño del indicador se realiza mediante un equipo en el que participa el Responsable de Calidad, además de los responsables de las áreas cuya actividad mide el indicador.

El resultado de las mediciones se almacena en la herramienta de gestión de la Calidad, y puede ser consultado desde la misma. Así mismo, el Director General dispone de una herramienta Datawarehouse para la consulta de los resultados de los indicadores de nivel 0 o críticos.

La medición y evaluación de todos los indicadores es obligatoria dentro de la organización, pudiendo generarse una no conformidad a partir de una medición que rebase los umbrales fijados para el indicador.

La medición y evaluación del indicador la realiza en primera instancia el responsable de la sección sobre la cual está definido el indicador. Todos los resultados son reportados a los Jefes de Servicio y al Director General, que revisa de forma mensual los resultados de los indicadores.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Debido a la implantación de herramienta de Gestión por Objetivos dentro de la Dirección General, anualmente se procede a la revisión y la fijación de un nuevo objetivo cada año durante el proceso de establecimiento y despliegue de los mismos.

Los indicadores son revisados de forma trimestral en las reuniones establecidas por el Comité de Dirección para la Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad. En dichas reuniones se hace un repaso a todos los valores obtenidos por los indicadores, y se estudia su conveniencia.

Finalmente en la reunión de cierre del ejercicio éstos son evaluados y revisados, pudiendo modificarse, hasta el punto de poder establecerse un nuevo indicador si el que estaba definido no fuera considerado conveniente.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados

La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

Título: Visión Estratégica de la DGT

ENFOQUE

La DGT ha definido las prioridades estratégicas que determinarán los Planes Anuales de Calidad a desarrollar para la mejora continua de la gestión tributaria, de la satisfacción del cliente, del personal y de la sociedad a lo largo del periodo 2007-2011, coincidente con el periodo legislativo objeto de planificación. Esta definición es la Visión Estratégica de la DGT.

La determinación de estas prioridades estratégicas se obtiene del análisis de varios elementos:

- ✓ La Misión, Visión y Valores que orientan el desarrollo de las actuaciones de este Centro Directivo.
- ✓ La estrategia general de la CARM, en la que está integrada la Dirección General de Tributos, y manifestada a través de su Plan Estratégico 2007-2013.
- ✓ Los resultados derivados de la información obtenida de los diferentes grupos de interés externos a la organización
- ✓ Los resultados derivados de la información obtenida de las encuestas a los empleados públicos.

DESPLIEGUE

Todas las líneas de actuación que se asumen dentro de los Planes de Calidad anuales se encuadrarán, necesariamente, en alguna de las siguientes líneas estratégicas:

1. Potenciación de los medios de ayuda y asistencia a los contribuyentes y agentes externos.
2. Refuerzo de la seguridad jurídica en la relación de los contribuyentes con la Administración Tributaria Regional.
3. Extensión de la implantación de las nuevas tecnologías de la información en la gestión tributaria.
4. Promoción del desarrollo profesional y personal de los empleados públicos.
5. Política de Calidad
6. Modernización de los Sistemas de Gestión Tributaria
7. Adecuación del marco normativo de la Gestión Tributaria
8. Reforma de los procedimientos de control interno
9. Mejora y optimización de los ingresos tributarios.
10. Coordinación con otras Administraciones en la prevención y lucha contra el fraude fiscal

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

No obstante el plazo de revisión de las políticas que desarrollan las políticas y estrategias de la DGT, anualmente, y partir de las líneas de actuación indicadas en la Visión Estratégica de la Dirección General de Tributos, el Comité de Dirección diseña los objetivos operativos anuales, según lo establecido en el proceso 1-DI-OB. Gestión de Objetivos. Como consecuencia de ese análisis anual, del que es entrada la Visión Estratégica de la DGT, y del resultado de los indicadores anuales, se puede plantear la modificación o ampliación de la Visión Estratégica, para asumir nuevas líneas o sustitución de alguna que, siendo interesante su desarrollo, no tenga carácter estratégico.

Para la revisión de estas políticas, se ha aprobado un proceso, el 2-PE-GE, que establece un mecanismo que aseguren la creación, aprobación y revisión de las políticas y estrategias de la Dirección General de Tributos de la CARM, para lo que se subdivide este proceso general en dos subprocesos:

- 2-PE-GE-1. Gestión de Misión, Visión y Valores.
- 2-PE-GE-2. Gestión de Políticas

La revisión del primero se realiza en un periodo máximo de tres años, y el segundo, cada dos.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados

La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

Título: Definición y revisión del mapa de procesos de la DGT

ENFOQUE

La necesidad de la definición del mapa de procesos nace de la implantación de la gestión por procesos en la organización, de forma que permita tener una visión global de la organización. La gestión por procesos forma parte de las técnicas de gestión que obliga a implantar las normas y modelos de calidad que nuestra organización ha decidido implantar para alcanzar el objetivo de mejorar su gestión interna.

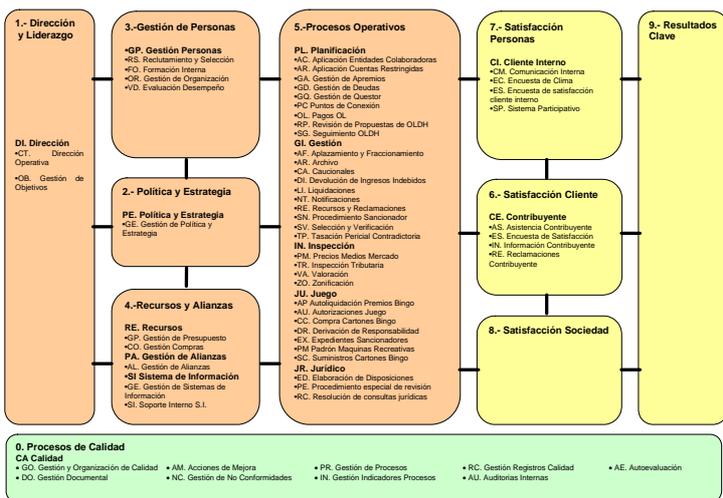
Esta intención de mejora apoya el quinto punto de la Visión Estratégica de la DGT, en el que se indica expresamente la necesidad de implantación de un sistema de gestión de calidad que apoye la mejora en la gestión administrativa.

Nuestra organización tiene como principal modelo de referencia en calidad el modelo EFQM, por lo que se ha creado un mapa de procesos basado en dicho modelo. Dicho mapa abarca los nueve criterios del modelo EFQM, en el que se van incluyendo los procesos a medida que estos se crean o formalizan. El mapa se ha enriquecido con un apartado adicional en el que figuran los procesos de calidad ISO 9001 e ISO 9004.

Debido a la complejidad de nuestra organización, el mapa de procesos cuenta actualmente con más de 60 procesos, por lo que la información que contiene el mismo se ciñe únicamente a procesos y relaciones entre ellos.

DESPLIEGUE

La definición inicial del mapa de procesos se realizó mediante una serie de reuniones de grupos de trabajo constituidos para elaboración del mismo. Inicialmente los pasos seguidos para la creación del mapa fueron los siguientes:



- 1) Clasificar el procesos
- 2) Identificación de los propietarios, los clientes y los proveedores de cada proceso
- 3) Identificación de los elementos de entrada y salida del proceso
- 4) Identificación de las actividades del proceso
- 5) Identificación de las interrelaciones con otros procesos
- 6) Definir como y cuando se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento

El mapa de procesos es conocido por toda la organización, ya que figura dentro de la documentación que se facilita a los nuevos empleados de la misma.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La revisión del mapa de procesos se realiza tras la inclusión de algún nuevo proceso. También se realiza la revisión del mapa de procesos en la revisión del Manual de la Organización que se realiza en Julio de cada año. Finalmente en las Reuniones de Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por la Dirección, se realiza una comprobación de la adecuación del mapa.

La organización considera importante el conocimiento del mapa de procesos por todo el personal de la organización, por lo que se revisa su conocimiento mediante auditorías internas.

La modificación del mapa de procesos se realiza siguiendo el proceso establecido para la gestión de los procesos.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados

Definición: Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

¿Cómo está compuesto el personal de la Organización? Incluya cifras globales y desgloses relevantes, por ejemplo, por niveles, centros de trabajo, a tiempo parcial o total, personal de plantilla, temporal, etc.

La Dirección General de Tributos tiene un total de 116 funcionarios (de carrera e interinos), 93 en el centro de Murcia y 23 en el centro de Cartagena, y 11 puestos de personal laboral contratado.

NIVEL DEL PUESTO	28	26	25	24	22	20	18	17	16	15	14
FUNCIONARIOS DE CARTAGENA	1	0	4	1	3	1	1	4	1	0	7
FUNCIONARIOS DE MURCIA	3	4	15	9	8	9	11	16	3	2	13

NIVELES CARTAGENA	28	26	25	24	22	20	18	17	16	15	14
MASCULINO	1	0	1	1	3	1	1	1	0	0	0
FEMENINO	0	0	3	0	0	0	0	3	1	0	7
NIVELES MURCIA	28	26	25	24	22	20	18	17	16	15	14
MASCULINO	2	3	7	4	5	3	4	7	0	0	2
FEMENINO	1	1	8	5	3	6	7	9	3	2	11

GRUPOS	A	B	C	D
CARRERA CARTAGENA	4	4	4	9
INTERINOS CARTAGENA	0	0	0	2
CARRERA MURCIA	7	18	16	28
INTERINOS MURCIA	4	6	2	12

PERSONAL CONTRATADO		
SEXO	MASCULINO	FEMENINO
ARQUITECTOS		
TECNICOS	3	5
ARQUITECTOS	1	0
INGENIEROS		
AGRONOMOS	2	0

¿Aplica la Organización alguna norma de certificación o de reconocimiento externo a la gestión de Personas, por ejemplo, “Investors in People” (R.U.), Excelencia a través de las Personas, etc.?

No

CRITERIO 3 : PERSONAS

Subcriterio 3A

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

Título: Encuesta de Clima Laboral

ENFOQUE

Las razones que impulsan a la DGT para realización de la encuesta de clima laboral es conocer el sentir y la opinión de los empleados a cerca de la Dirección General de Tributos, ya que forma parte de los objetivos estratégicos el desarrollo del personal de la misma. Está claramente indicada la intención de “La mejora del clima laboral será objeto de especial atención en la planificación de la actividad de la DGT” dentro de la Visión Estratégica de la DGT.

Para la evaluación de la satisfacción y motivación de los empleados de la DGT se ha definido el proceso “7-CI-EC-Encuesta de clima”. Esta encuesta se realiza a todos los empleados de la DGT tanto de Murcia, como de Cartagena.

El proceso garantiza la transparencia de todo el proceso, así como el anonimato en la realización de la encuesta. Para ello se da a conocer todo el proceso a los empleados, así como los resultados de dicha encuesta.

El responsable de calidad anualmente elabora un plan para la realización de la encuesta de clima, la base para la elaboración del plan de ejecución será el plan anterior.

El responsable de la calidad revisa la encuesta de clima del año anterior, proponiendo los cambios que estime necesario .El Comité de Calidad revisa la planificación y la encuesta de clima propuesta, sugiriendo cambios en su caso.

El Responsable de Calidad distribuye los cuestionarios acompañados de una comunicación del Director General animando a la participación. En dicha carta se describe además como realizar la encuesta y se especifica el plazo para su ejecución.

El Responsable de Calidad es el responsable de la elaboración de un informe sobre la encuesta de clima El Comité de calidad estudia y aprueba el Informe resultado de dicha encuesta de clima, proponiendo un plan de acción en el que se seleccionarán las áreas a mejorar. (Las áreas seleccionadas no tienen que ser necesariamente las peor puntuadas, ya que se puede mejorar las fortalezas). Posteriormente se crean los grupos de mejora encargados de diseñar y ejecutar los planes de acción necesarios para la mejora.

El Responsable de Calidad remite un informe de encuesta de clima a todos los empleados junto con el plan de acción. Dicha comunicación sirve para recabar sugerencias de mejora de los empleados para ser incluidas dentro del plan de mejora elaborado por la Dirección.

DESPLIEGUE

En noviembre del 2007 se distribuyó la Encuesta de Clima Laboral junto con un escrito del Director animando a la participación entre el personal de la Dirección. La participación fue del 99% del personal. Los resultados se muestran en 7a

Tras la evaluación y estudio de la Encuesta de Clima Laboral se creó un equipo de mejora formado por personal voluntario de los distintos servicios de la Dirección General de Tributos, el cual en fecha 12 de diciembre del 2007 se reunieron e hicieron distintas propuestas para mejorar los tres aspectos de la encuesta que habían obtenido la puntuación más baja. Muchas de las soluciones propuestas se han adoptado, por ejemplo, la realización de un curso cuyo contenido sea dar a conocer las atribuciones y el funcionamiento diario de todos los servicios, sin entrar a explicar la normativa ,con el fin de poder conocer qué se hace en otros departamentos de la organización. Y que éste curso se valore como mérito a la hora de solicitar plaza en otro departamento. También se propuso que se incluya en la formación cursos de valoración y PMM.

Otra de las propuestas fue que se creara una bolsa de trabajo interna, en la que se informe de las plazas vacantes dentro de la Dirección. Esta bolsa tiene la finalidad de permitir los cambios de trabajo dentro de la DGT, todo ello por supuesto con la aprobación del Comité de Dirección.

La última propuesta fue que cuando hubiera una nueva incorporación de un trabajador, se le explique el funcionamiento de toda la organización y se le presente al Director y a todo el personal de la Dirección.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Anualmente cuando se revisan todos los procesos, y en las distintas auditorías tanto internas como de certificación que se realizan se comprueba la eficacia del proceso. Como consecuencia de la auditoría de certificación ISO-9004 se introducen mejoras en la encuesta (introducción de nuevos ítems)

Los resultados de las encuestas de Clima se resumen igualmente en un indicador, y también son estudiados por el Comité de Dirección, quien propone una serie de mejoras que posteriormente son estudiadas por un equipo de mejora creado a tal efecto.

CRITERIO 3 : PERSONAS**Subcriterio 3B***Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.*

Título: Plan de formación

ENFOQUE

Debido a la especificidad del trabajo que se realiza dentro de la DGT, es necesaria la formación del personal en materia tributaria, dado que es una materia de competencia exclusiva de la DGT, además de ser necesario el reciclaje para la actualización a los cambios normativos.

El apoyo a la decidida apuesta por la formación del personal lo encontramos también dentro de la definición de la Política de Calidad y en la Visión estratégica de la DGT, dentro de los puntos de Desarrollo e Implicación de las Personas, en los que se expresa “el compromiso en la mejora de su nivel de formación (del personal)”.

Las de acciones formativas que en las que tomarán parte el personal adscrito a la Dirección General de Tributos serán de tres tipos: Cursos desarrollados en colaboración con la Escuela de Administración Pública ;Cursos Internos: podrán ser desarrollados por los Responsables de los departamentos interesados en la formación de su personal en una actividad en concreto; Cursos Externos: la asistencia a los mismos se solicitará a través de la Jefa de Sección de Asuntos Administrativos y Presupuestarios debiendo contar con la aprobación del Director General.

Se ha implantado un proceso “3-GP-FO-Formación Interna” dentro de la Dirección General en el que se detectan las necesidades formativas, se crea el plan de formación y se lleva a cabo el mismo.

DESPLIEGUE

En Junio, se recibe el escrito de la Secretaría General por el que se solicita informe sobre los cursos que la Dirección General quiere realizar para el año siguiente. El Comité de Dirección estudia todas las propuestas posibles, ya sean provenientes de funcionarios o de los jefes de servicio, y se deciden que cursos van a ser propuestos a la Escuela de Administración Pública, y los que aún no proponiéndose se van a incluir en el Plan de Formación de la Dirección General. Posteriormente, normalmente a principios de año, se publica por parte de la Escuela de Administración Pública, el plan de formación en el BORM.

Una vez publicado en el BORM los cursos, el personal interesado en su realización dispone de un determinado plazo para realizar su petición, transcurrido el citado plazo, se procede por parte de la Coordinadora del curso a realizar la selección de los alumnos, siguiendo los criterios de selección establecidos en las bases específicas del curso y en caso necesario las determinadas en las bases de la convocatoria. Una vez realizada la selección de los alumnos, se envía la propuesta a la Escuela de Administración Pública junto con una programación del curso, el nombramiento de los profesores y la guía didáctica proporcionada por el profesor, así mismo, se envía a los seleccionados un correo junto con el calendario y lugar de realización. Durante la realización del curso se pasarán hojas de firmas con el fin de controlar la asistencia. Días antes de la finalización del curso, los alumnos han de cumplimentar una encuesta en la que se valora el contenido del curso, la metodología, la organización y se valora al profesorado. Tras la realización del curso la coordinadora se encarga de enviar a la Escuela de Administración Pública las hojas de firmas, las pruebas de aprovechamiento, certificados de asistencia y superación, expediente económico y ejemplar del material didáctico entregado por el profesor.

La evaluación y revisión de todo lo anterior, la realiza la Escuela de Administración Pública: en cuanto al plan de formación, es la encargada de supervisar que la documentación solicitada, relativa a las propuestas de cursos, se envía en plazo, con el fin de poder publicar el plan de formación dentro de los plazos que ellos tenga establecidos, en cuanto a la realización del curso, la coordinadora está encargada de enviar toda la documentación, encargándose esta de revisar el expediente completo con el fin de determinar si el curso se ha realizado correctamente.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La evaluación de la formación del personal de la DGT se realiza a través de dos vías. La primera de ellas evalúa el proceso de formación a través de la realización de auditorias de calidad (tanto internas como de certificación). La segunda de ellas evalúa los resultados del propio proceso de formación (indicadores 7a-7b). Dicha evaluación se realiza por el Comité de Calidad en la revisión del sistema por la dirección.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Formación tutorizada	100%	Satisfacción y motivación del personal de la DGT

Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

Título: Equipos de mejora

ENFOQUE

La consideración de la calidad en la prestación de los servicios públicos, y la mejora continua de los mismos, es un principio orientador de la actuación de toda la organización. Así mismo, la organización valora la iniciativa de sus empleados de forma especial. Estos dos principios forman parte de la Política de Calidad de la Organización.

La creación de equipos de mejora es una de las herramientas básicas de las que dispone la DGT para implantar la mejora continua en toda la organización. Estos equipos de mejora se crean a partir:

- Cada vez que el Propietario de un proceso, el Responsable de Calidad o el Consejo de Calidad lo considera **necesario** (bien por alguna No conformidad o bien para intentar mejorar).
- En el **Proceso de Gestión de Procesos 0-CA-PR**, para la revisión de los distintos procesos se crean Equipos de Mejora (Equipos de Revisión del Proceso).
- Dentro de algunos procesos se establece la necesidad de crear Equipos de Mejora. (P.e. en el proceso “ **Proceso de Acciones de Mejora 0-CA-AM**” que indica que “El Responsable de Calidad, revisa la acción de mejora y en caso de aceptación, registra la A. de M. en la herramienta de gestión del Sistema de Gestión de la Calidad (GESCALI). El Responsable de Calidad designa un *Propietario* que es el responsable de su ejecución e implantación y el propietario asigna un *Equipo de Mejora* encargado de realizar las actividades necesarias para su diseño e implantación. El *Equipo de Mejora* diseña y desarrolla la solución asociada a la mejora propuesta.”)

El responsable de Calidad junto con el propietario del proceso definen quien forma parte de los equipos de mejora. Dentro del equipo de mejora siempre va a estar el Propietario o Promotor del proceso o ambos entre otros.

DESPLIEGUE

En Noviembre del 2007 se procedió a revisar todos los procesos de la organización. Se crearon alrededor de 32 equipos de mejora (Equipos de Revisión del Proceso), en el que participaron más del 60% del personal de la organización. Esta revisión se hizo de acuerdo al proceso de Gestión de los Procesos, y se revisó la Situación del proceso, la Evolución de indicadores, se actualizó la documentación, se revisaron los problemas y No Conformidades y se identificaron de posibles Mejoras

Derivados de las Acciones de Mejora del 2007 y 2008 se han creado 18 equipos de mejora. En el que han participado personal de los centros de Murcia y Cartagena.

Tras la evaluación y estudio de la Encuesta de Clima Laboral se creó un equipo de mejora formado por personal de los distintos servicios de la Dirección General de Tributos, el cual en fecha 12 de diciembre del 2007 se reunieron e hicieron distintas propuestas para mejorar los tres aspectos de la encuesta que habían obtenido la puntuación más baja. La mayoría de las cuales se han llevado a cabo.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La revisión del enfoque y despliegue descrito se realiza tanto en las distintas reuniones de Revisión del Sistema de Gestión de Calidad (se ven las propuestas realizadas por los distintos equipos de mejora) como en las auditorías de calidad (internas y de certificación) o en los procesos de autoevaluación EFQM

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Responsabilidad de procesos: promotor y propietario	100%	Motivación del personal

Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

Título: Comunicación interna

ENFOQUE.

La comunicación dentro de la DGT se realiza con el objeto de tener a todo el personal informado no sólo de las novedades normativas que puedan haber, también es necesario que conozcan la política y estrategia para que todo el mundo asuma las metas de la organización como propias y encuentre un sentido a su trabajo, buscando la máxima motivación e implicación del personal, tal y como se encuentra definido en los documentos de Política y Estrategia.

En la Dirección General de Tributos hay implantado un proceso 7-CI-CM Comunicación Interna, que describe la comunicación de eventos, temas organizativos, directivas, calidad y temas de interés general dentro de la Dirección General de Tributos, con el objetivo de que la información llegue con claridad a sus destinatarios. Se consideran varios canales de comunicación independientes como mecanismo de seguridad.

La comunicación por eventos puede realizarse, en función del objetivo de la misma, por: Eventos Generales, Comunicaciones sobre la organización, Comunicaciones sobre Calidad, Directivas, Otros etc.

Además de comunicación mediante eventos, dentro de la organización existen múltiples canales de comunicación, tanto horizontal como vertical en sentido ascendente y descendente.

Uno de los canales es el correo electrónico, que es la forma más habitual de comunicación ya que es eficaz y rápida puesto que el correo es una herramienta de trabajo que utilizamos diariamente. Otro canal de comunicación establecido dentro de la organización es la existencia de un directorio compartido (Disco T) donde incluimos información y documentación, y la página Web de la DGT, que contiene también toda la legislación actualizada.

Se realizan reuniones periódicas del Comité de la Dirección, que luego comunica los temas tratados al resto de personal de la Organización.

Para el último trimestre del año se va a poner en marcha la Intranet Tributaria, la cual permitirá tener acceso a toda la información necesaria: legislación, instrucciones, circulares interpretativas, consultas tributarias etc, a la vez que será una herramienta de información y participación (Buzón de Sugerencias, Tablón de Anuncios, Encuestas Anónimas, Foro tributario etc). También contendrá las distintas publicaciones como Gabela, CISS, Gaceta Fiscal etc.

DESPLIEGUE

Comunicación formales
Horizontal /vertical

	Director	Jefe de servicio	Jefe de sección	Personal
Director		Reunión semanal/quincenal Correo electrónico Eventos	Eventos	Eventos
Jefe de servicio	Correo electrónico Audiencia	Reunión semanal Correo electrónico	Correo electrónico Reuniones	Correo electrónico
Jefe de sección		Correo electrónico Reuniones	Correo electrónico Reuniones	Correo electrónico Reuniones
Personal		Correo electrónico	Correo electrónico Reuniones	Correo electrónico Reuniones

A finales del año pasado se lanzó la Revista Gabela donde se informa sobre las novedades de especial relevancia, la Política de Calidad de la Dirección, se comunica la actualidad normativa (jurisprudencia, instrucciones, doctrina etc), y en la que también hay un espacio abierto de participación del personal. La revista, tiene carácter trimestral. Hasta la fecha se han editado tres ejemplares de la revista Gabela, en la última ha habido tres participaciones del personal dentro del espacio abierto.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La revisión de parte de la comunicación ha sido revisada en las auditorías realizadas a la organización, siguiendo el plan de auditorías.

Dentro de la autoevaluación EFQM realizada mediante formulario, se pudo comprobar varios aspectos referentes a la comunicación. Esta comprobación se hizo mediante el estudio del informe por el Comité de Calidad.

Título: Reconocimiento al personal de la DGT

ENFOQUE

La adopción del modelo de excelencia por parte de la DGT supone la implantación de determinados procesos que garantizan la mejora permanente de la organización. Por ello, se han implantado varios procesos cuyo eje es la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados públicos. A tal fin, se han realizado Encuestas de Clima Laboral, para conocer las condiciones de desarrollo del trabajo y las líneas de mejora, en especial las relativas a formación. Y, quizás la más importante, se ha realizado una evaluación del desempeño de todos y cada uno de los empleados públicos, mediante una encuesta y una entrevista personal con los responsables de las unidades y los servicios, que ha permitido conocer en profundidad las características de cada uno de los puestos de trabajo, y, así, poder determinar con exactitud los indicadores que explique en rendimiento del trabajo encomendado y su implicación en la consecución de los resultados globales.

DESPLIEGUE

Una de las líneas fundamentales seguidas dentro del Proyecto TQM – DGT y que se ha ido plasmando a lo largo de los distintos Planes de Calidad, es el establecimiento de objetivos claros, comprensibles, fáciles de identificar y fáciles de medir. Todas las secciones y unidades tienen, como mínimo, tres indicadores explicativos de su actividad, tanto cuantitativos como cualitativos, que se incardinan dentro de estos objetivos operativos. Estos indicadores permiten la medición del rendimiento de todas las unidades que conforman la Dirección General, y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

En base a lo anterior, se ha desarrollado un sistema de objetivos en todas y cada una de las unidades y secciones de este Centro Directivo, que garantice el cumplimiento del Plan de Calidad del año 2008. El cumplimiento de estos objetivos permitiría alcanzar, de acuerdo con lo dispuesto en el Acuerdo Marco Administración – Organizaciones Sindicales para la modernización y mejora de la Administración Pública Regional para el periodo 2005 – 2007, un sistema de retribuciones complementarias de los empleados públicos que trabajan en la Dirección General de Tributos, o en áreas funcionales que afectan directamente a la misma. Este sistema se basa en la sección o unidad, que se configura como el centro de producción cuyo rendimiento se evalúa. Mediante este sistema se pretende potenciar la cooperación dentro de las unidades, la implicación de los funcionarios en la consecución de los objetivos comunes y el trabajo en equipo. Una vez determinada la productividad individual, se verá corregida en función de diversos factores, positivos y negativos, de carácter objetivo, como el absentismo, la participación en los equipos de mejora, las aportaciones realizadas al Plan de Calidad y la participación en las actividades de formación, así como en una evaluación subjetiva individual del responsable de la unidad o sección.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La evaluación y seguimiento se hace a través de los indicadores de sus objetivos, los cuales previamente se han comunicado al personal. Se revisan mensualmente ya que los que forman parte de la productividad son objetivos de prioridad cero.

En el caso de que los objetivos no se alcancen se apertura una No Conformidad y si es necesario se crea un equipo de mejora para estudiar el problema y su posible solución.

Anualmente cuando se revisa el sistema de Gestión de la Calidad por parte del Comité de Dirección se revisa si el objetivo es adecuado.

También se verán los resultados en la próxima encuesta que se realice de satisfacción del personal.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados

Definición: Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

- Gestión de las alianzas externas.
- Gestión de los recursos económicos y financieros.
- Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- Gestión de la tecnología.
- Gestión de la información y del conocimiento.

¿Cómo contribuyen a la Política y Estrategia de la organización las alianzas externas y la gestión de los diversos recursos (mencionados en los subcriterios 4a-4e)?

La adecuada gestión de las alianzas y de los diversos recursos tecnológicos disponibles es uno de los factores básicos de éxito de la Dirección General de Tributos. Así, la propia declaración de la Política de Calidad de la Dirección General señala que:

“La política de alianzas y convenios con los distintos colectivos profesionales vinculados al ámbito de los tributos, es una prioridad estratégica para esta Dirección General, concentrando los recursos humanos y materiales de que dispone para el cumplimiento de este objetivo estratégico”.

Las alianzas y convenios que se han formalizado con distintos colectivos profesionales, que en ese momento superan los 20, suponen el instrumento fundamental para la mejora de la gestión tributaria. La Dirección General ha elaborado una herramienta informática, el programa PACO, que es el vínculo de relación entre los profesionales que trabajan en el ámbito de los tributos que gestiona, y la propia Administración Tributaria Regional, programa pionero en el conjunto de las Administraciones Tributarias Regionales. Esto ha permitido una mejora importantísima de los tiempos de respuesta a los profesionales en su relación con la Administración, y una mejora correlativa para la propia Administración en forma de calidad de la información que se recibe de los usuarios. Asimismo, se ha convertido en la herramienta que ha garantizado la homogénea aplicación del sistema tributario por parte de los profesionales y los contribuyentes.

La decidida apuesta por la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) es otro elemento básico de la gestión de las competencias que se tienen asumidas. También recogida en la declaración de la Política de Calidad:

“El desarrollo de los procesos tributarios que se derivan de sus competencias se deben realizar respetando los principios de eficacia y eficiencia. Para ello, se utilizan las posibilidades que aportan las TIC con el fin de mejorar el rendimiento de los procesos gestionados, y para establecer, en sintonía con el objetivo de atención a contribuyentes y profesionales, los canales de comunicación necesarios para realizar los trámites que precisen con este Centro Directivo”.

La gestión de un sistema tributario moderno, bajo los criterios antes expuestos de eficacia y eficiencia, exige la utilización intensiva de los sistemas informáticos, garantizando, de una parte, el cumplimiento de esos criterios, y, de otra, la necesaria objetividad en la aplicación del sistema tributario. No es posible concebir la gestión tributaria moderna aislada de la utilización de estos sistemas. Esta apuesta decidida nos hace ser considerados un referente necesario, a nivel nacional, en el ámbito de las Administraciones Tributarias autonómicas.

La focalización de los contribuyentes como objeto de la gestión de la Dirección General obliga a poner a su disposición las herramientas tecnológicas necesarias para responder a sus demandas. Es indispensable, por tanto, establecer un cauce para articular la relación entre los contribuyentes, o los profesionales que los representan, con la Administración Tributaria Regional, cauce que, en estos momentos, se desarrolla a través del Portal Tributario, e-Tributos. En este Portal Tributario encuentran tanto las herramientas de consulta y ayuda precisas para garantizar la correcta aplicación del sistema tributario, y los mecanismos de relación la esta Administración, con la plena disponibilidad y comodidad que las TIC's pueden garantizar.

Gestión de las alianzas externas.

Título: Convenios con Colegios Profesionales y Ayuntamientos

ENFOQUE.

Las alianzas y convenios son una prioridad estratégica para la DGT, y así figura en la Visión Estratégica de la DGT y en la Política de Calidad. La realización del despliegue sistemático de dicha prioridad se realiza a través de la inclusión de actividades que apoyen este punto en el plan anual de calidad.

La gestión de los tributos responsabilidad de la DGT se realiza, en gran medida, a través de profesionales que son los que se relacionan directamente con el contribuyente. Notarios, Gestores Administrativos, Economistas, Abogados, Titulados Mercantiles, Procuradores, y, al final del proceso, los Registradores de la Propiedad, intervienen en este proceso de gestión tributaria. Como nuevo elemento a considerar en esta política de alianzas, se han sumado varios Ayuntamientos de la Región, que colaboran en facilitar el acceso de los contribuyentes a la Administración Tributaria Regional.

Se ha implantado un proceso 4-PA-AL Gestión de Alianzas que normaliza las tareas necesarias para gestión de los convenios. En este proceso se desarrollan actividades conjuntamente con las partes interesadas para poder pensar sus necesidades y sugerencias de mejora.

El Director General de Tributos es el responsable de la negociación de la adhesión de los distintos colectivos profesionales al Convenio marco, una vez identificadas las necesidades de partenariatio con los distintos colectivos o Ayuntamientos. Estas necesidades se identifican, o bien por demanda de las Instituciones, dirigidas al Director General, o por el análisis del número de declaraciones presentadas por los profesionales de ese colectivo. Respecto de los Ayuntamientos, la necesidad se identifica en función de la existencia o no de Registros de la Propiedad en el municipio, lo que aconseja a la apertura de una oficina tributaria que facilite el acceso registral de los documentos.

Acordada la adhesión de la Institución al convenio marco, se procede a la tramitación administrativa del correspondiente convenio, que debe de ser autorizado por el Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, habilitando en ese mismo acto a la Consejería competente en materia de Hacienda para la firma del citado convenio. Tras su firma, se procede a su inscripción en el Registro de Convenios de la Consejería de Hacienda y Administración Pública, y se comienza a desarrollar las disposiciones en él contenidas.

DESPLIEGUE

Con quien	Descripción
Colegios profesionales	suscriben el acceso a las herramientas de gestión tributaria que pone a su disposición la DGT, en concreto el programa informático PACO, y le habilita para la presentación telemática de declaraciones tributarias en nombre de terceros
Ayuntamientos	Acceso a los sistemas informáticos corporativos de la DGT, que le permite prestar el servicio de presentación de documentos a los contribuyentes de su ámbito territorial, obteniendo las correspondientes diligencias de pago y presentación que le permita el acceso a los Registros de la Propiedad
Registradores de la propiedad	Acceso a los sistemas informáticos de la DGT, para la verificación de la realidad de los ingresos que se presentan a inscripción; intercambio de información sobre puntos de conexión; intercambio de información que afecta a documentos públicos presentados a inscripción y diligencias de pago y presentación
Notarios	Intercambio de información que afecta a documentos públicos presentados a inscripción y diligencias de pago y presentación; cumplimiento de obligaciones formales de Notarios a través de las respectivas plataformas corporativas.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los convenios tienen una vigencia bianual, prorrogable tácitamente, salvo denuncia expresa notificada con dos meses de antelación. Se establecen comisiones de seguimiento del convenio, para dilucidar cualquier cuestión de desarrollo

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Convenios con la asociación de expertos contables y tributarios de España	100%	

Título: Gestión del Presupuesto

ENFOQUE.

La elaboración y gestión del presupuesto de la DGT es el elemento fundamental para la financiación de las políticas y estrategias que tiene encomendadas. Se encaja dentro del Presupuesto General de la CARM, y responde a los principios de legalidad y eficiencia en el gasto público. Para hacer esto reglamentado de forma anual, se ha implantado un proceso 4-RE-GP Elaboración del Presupuesto que marca las pautas a seguir para la elaboración del presupuesto de la DGT.

Dicho proceso se inicia con la elaboración del presupuesto para el año siguiente. Para ello, a mediados de junio del año anterior, y como entrada del proceso, se toma en consideración la Orden de Elaboración de los Presupuestos Generales. En dicha orden se establecen unos criterios de presupuestación que deberán ser tenidos en cuenta para elaborar el presupuesto correspondiente a la DGT.

La citada orden determina la documentación que se ha de cumplimentar (fichas no informatizadas y fichas informatizadas), así como, los plazos. La Dirección General de Presupuestos, así mismo, establece los criterios y pautas de actuación a seguir. Para elaborar el presupuesto se han de cumplimentar las fichas que se determinan en la Orden, así como, introducir esos mismos datos en la aplicación informática.

Se han de justificar las variaciones en la presupuestación de un año a otro, las partidas de gasto que se incluyen dentro de cada proyecto y describir qué se pretende realizar con cada proyecto de gasto.

Una vez publicado el presupuesto para el año en curso, desde la Dirección se ejecuta gasto, siempre teniendo en cuenta el presupuesto de nuestro programa, las limitaciones de modificaciones presupuestarias establecidas en el Texto Refundido de la Ley de Hacienda y las limitaciones de la Ley de Contratos.

DESPLIEGUE

Año 2007: En el BORM de 14 de julio de 2007, se publicó la Orden de 12 de julio de 2007, de la Consejería de Hacienda y Administración Pública, por la que se dictan normas para la elaboración de los Presupuestos Generales de la Región de Murcia para el año 2008, según la citada Orden, el plazo para introducir y remitir a la Dirección General de presupuestos la información recogida en las fichas fue el 31 de julio de 2007. Las fichas informatizadas que se remitieron fueron las siguientes:

- P08/O1, Memoria del programa; P08/O2, Objetivos e indicadores; P08/G2, Dotaciones de gasto; P08/PG, Dotaciones de proyectos de gasto; P08/MPG, memoria de proyectos de gasto y la P08/MP, memoria explicativa de las dotaciones del programa.

En el BORM de 31 de diciembre de 2007, se publicó la Ley 10/2007, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia para el ejercicio 2008, en ella se determina la imputación presupuestaria que le corresponde al programa de esta Dirección General, el 613A.

Año 2008: En el BORM de 15 de mayo de 2008, se publicó la Orden de 8 de mayo de 2008, de la Consejería de Hacienda y Administración Pública, por la que se dictan normas para la elaboración de los Presupuestos Generales de la Región de Murcia para el año 2009, el plazo para remitir la información era hasta el 18 de junio, las fichas que se remitieron fueron las siguientes:

- P09/G2, Dotaciones de gasto; P09/PG, Dotaciones de proyectos de gasto; P09/MPG, memoria de proyectos de gasto y la P09/MP, memoria explicativa de las dotaciones del programa.

Respecto a la elaboración del presupuesto, el mecanismo de evaluación y revisión lo realiza la misma aplicación informática, ya que a través de ella, se pueden sacar listados de informes de los datos introducidos, así como, la existencia de descuadres en los importes de las partidas presupuestadas dentro de los distintos proyectos de gasto.

Respecto a la ejecución del presupuesto del año en curso, la revisión se realiza por la oficina presupuestaria, que se encarga de controlar que al gasto realizado es adecuado a nuestro presupuesto, respetando las reglas de vinculación de partidas establecidas en la Ley de Presupuestos.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

En Junio de cada año, previamente a la elaboración del presupuesto del año siguiente, se realiza un estudio de previsión del gasto para el que se tiene en cuenta el estado de ejecución del presupuesto en función de su estado contable. Para ello se consulta el estado del mismo realizando un informe contable.

La revisión del proceso se realiza dentro del programa de auditorías internas.

Título: Gestión Inventarios de equipos informáticos.

ENFOQUE

El grado de modernización de los equipos informáticos está muy ligado a la productividad del personal y al tiempo de respuesta que se pueda dar a las peticiones de los ciudadanos, además facilita las relaciones con los profesionales. Estos objetivos forman parte de la Política y la Estrategia de la DGT y por tanto figuran explícitamente en la misma.

Desde 2004 se creó por la Dirección General de Informática un proceso de carácter anual, cuyo objetivo es la actualización del parque informático. Este proyecto llamado Renove, consiste en la evaluación del inventario de ordenadores para poder decidir que equipos informáticos están obsoletos y se debe renovar.

La Dirección General de Informática adquiere un número determinado de ordenadores ajustándose al presupuesto para reemplazar los que se consideran obsoletos. Seguidamente se asignan ordenadores nuevos a cada Dirección General en proporción del número de ordenadores obsoletos que dispone. Finalmente se informa a cada Dirección General de los ordenadores obsoletos que tiene y el número asignado a ella y se procede a su renovación.

La renovación de equipos también alcanza al software que se utiliza en la DGT. En 1998 se puso a disposición de los profesionales el Programa PACO, herramienta informática de uso interno y externo, que simplifica la relación entre los profesionales y la DGT.

DESPLIEGUE

La DGT disponía en Enero del 2008 de 180 ordenadores y se le han sustituido 15 ordenadores en el Plan Renove 2008 por estar obsoletos. En la actualidad tiene 188 ordenadores.

Otro recurso importante en la DGT son las impresoras. La DGT tiene en la actualidad 92 Impresoras de las que 27 son para imprimir etiquetas y una es matricial. Para las impresoras no existe un plan renove como con los PC al ser difícil de considerar que una impresora ha quedado obsoleta. Aun así anualmente se realiza la compra de impresoras en relación a algunos proyectos. En el criterio de compra de las impresoras ha ido cambiando en el tiempo y según las necesidades a cubrir pero desde hace tres años existe uno fijo que es el que las impresoras deben poder imprimir a doble cara. Estos años se ha considerado además el consumo por página de toner buscando aquellas que tienen modos de ahorro de toner (modo borrador). De las 64 impresoras láser de la DGT 43 son impresoras con capacidad para imprimir doble cara y de esas 5 se han instalado este año cumpliendo el nuevo criterio.

El programa PACO se encuentra en su versión número 10 y ha sido objeto de una profunda renovación en presente año. Se han utilizado las últimas tecnologías aplicables a este tipo de herramientas, con un claro enfoque a la prestación de servicios web. El programa PACO 2008 comenzó su diseño en 2006, mediante la creación de un grupo de trabajo formado por el Director General, personal del servicio de Gestión Tributaria y de la Oficina de Atención al Contribuyente y el personal informático.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Como ya se ha indicado, de forma anual, el personal de la DGI evalúa el estado de los equipos informáticos y procede a su renovación, comunicando al Director General de Tributos el estado en que ha quedado el parque informático asignado a la DGT. En caso de necesidad, el Comité de Dirección solicita la adquisición de equipamiento adicional de nuevo equipamiento o se adquiere por parte de la propia Dirección General.

En las revisiones del programa PACO se tienen en cuenta las incidencias y sugerencias que se reciben a través de la línea de comunicación habilitada para ello, incidenciaspaco@listas.carm.es. Cada nueva versión anual incluye las sugerencias que se consideren interesantes.

También se ha establecido un indicador para establecer la calidad del proceso de creación del programa PACO y que recoge el "Número de incidencias PACO", indicador que es estudiado por el Comité de Dirección regularmente.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Reciclaje de papel	100%	8b

Gestión de la tecnología.

Título: Gestión de la tecnología

ENFOQUE

Uno de los objetivos marcados por esta Comunidad Autónoma en el ámbito del Plan Estratégico de Modernización de la Administración Regional (PEMAR), ha sido “Mejorar la calidad de los servicios”, en el que la Dirección General de Tributos es pionera en aplicar los medios tecnológicos. Ello ha potenciado la relación con el ciudadano a través de una interfaz de comunicación ágil.

La gestión de la tecnología dentro de la DGT se realiza mediante un proceso 4-SI-GE Gestión del Sistema de Información, en el que se indica como se debe realizar el tratamiento de las incidencias y nuevos desarrollos del sistema informático de la Dirección General de Tributos

Prueba de ello son todos los desarrollos realizados en el Sistema Informático Tributario (ANIBAL), buscando una Gestión Tributaria Automatizada. Aníbal es un elemento más del Sistema Integrado de Gestión Económica, de Personal y Patrimonial (SIGEPAL), desarrollado en la última versión existente en el mercado a nivel mundial de mySAP ERP 2005 (ECC 6.0), migración realizada a este entorno en Agosto del 2007.

La Dirección General de Tributos utiliza los servicios desarrollados en la plataforma de Administración Electrónica (eA), para la verificación y autenticación de firma mediante certificado electrónico de la FNMT (Fábrica Nacional de Moneda y Timbre) y ANCERT (Agencia Notarial de Certificación), la verificación de firma electrónica de documentos firmados por terceros y la firma electrónica de documentos por parte de la CARM.

DESPLIEGUE

El análisis, desarrollo y soporte de las aplicaciones informáticas de gestión Tributaria e Ingresos(ANIBAL) se realizan utilizando los siguientes entornos tecnológicos:

- mySAP ERP 2005 (ECC 6.0).
- Abap/4.
- Integración de programas ABAP/4 con entorno Microsoft Office.
- Listas AIV, Query SAP, Report Painter, Report Writer.
- J2EE (Java 2 Enterprise) versión 2.0.
- Borland Delphi.
- SAPOffice
- Sistema de integración por RFC (Remote Function Call): Programación de procesos clientes o servidores RFC en lenguajes: C, ABAP/4, Java.
- SAP BW Business Warehouse

Datos técnicos del Portal Tributario:

- Lenguaje de desarrollo: Java v. 1.5.
- Base de datos: Oracle 10g
- Arquitectura: Modelo MVC.
- Utilización de componentes Flash y tecnología Ajax.
- Web services para conexión con sistemas SAP y sistemas LDAP
- Generación de documentos PDF
- Generación de códigos de barras uni y bidimensionales (EAN128, PDF417)
- Utilización de algoritmos de cifrado DES y TripleDES

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La revisión tecnológica se realiza mediante un grupo de trabajo establecido a tal efecto dentro de la DGI. Este comité recibe notificaciones de las empresas a las cuales tiene adquirido el software con las nuevas versiones y parches existentes. El grupo de trabajo estudia la necesidad de cambio. En caso de que se deba realizar alguna actualización de los sistemas informáticos esta es abordada mediante un proyecto, en el que se implica al personal de la DGT en las fases de requisitos, pruebas y pilotaje.

La evaluación del proceso de Gestión del Sistema de información se realiza mediante el programa de auditorías y la revisión de los indicadores establecidos de plazo medio resolución, plazo máximo resolución, Nuevos desarrollos, reiteración incidencias de los nuevos desarrollos y encuesta cliente interno.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/referencias a resultados
Gestor de colas	Toda la OAC (Murcia y Cartagena)	
Centralita telefónica	OAC Murcia	
Tarjetas inteligentes	100% personal DGT	

Título: Integridad y seguridad de la información

ENFOQUE - Descripción de un enfoque clave.

La información existente en la Base de Datos Tributaria debe acogerse a la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de carácter personal, cuyo desarrollo se materializa en el Real Decreto 1720/2007, de 21 De Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la citada Ley Orgánica.

Así mismo, dentro del proyecto SIGEPAL, mediante el cual se desarrolla el principal sistema de información de la DGT ANIBAL, se crearon unas normas para todas las áreas de competencia involucradas en el proyecto, incluyendo las áreas funcional (usuarios finales), administrativa (gestores del sistema) y de desarrollo.

Adicionalmente existe una norma interna dentro de la Comunidad Autónoma recogida en el *“Documento en el que se define el conjunto de normas y compromisos que han de regir las instalaciones WLAN (Wireless LAN) en el entorno corporativo de la CARM”*.

DESPLIEGUE

El cumplimiento de la normativa de protección de datos se inicia mediante el registro del fichero de Gestión Tributaria y Recaudación (BORM nº 290 de 17/12/2003 ORDEN 11-11-2003) en la Agencia de Protección de Datos, cuyo responsable es el Director General de Tributos del fichero.

Dentro de la Consejería de Hacienda y Administración Pública, se ha nombrado a su vez un Responsable de Seguridad siguiendo con la normativa, cuyas responsabilidades están recogidas en un documento de seguridad. El documento de seguridad recoge todos los sistemas y aplicaciones con sus mecanismos de seguridad asignados. La gestión del documento de seguridad se realiza mediante el aplicativo GDOCS, mediante el cual además se puede seguir todo el flujo de trabajo para la inscripción de los ficheros en la AGPD.

La gestión de las incidencias de seguridad se realiza mediante el sistema de gestión de incidencias GAP, accesible a todo el personal de la organización, mediante el cual pueden crear las incidencias relativas a seguridad.

La responsabilidad de garantizar que la información que entra en el Sistema de Gestión Tributario es válida y correcta, es la propia aplicación que la gestiona la que realiza las validaciones y chequeos de los datos introducidos, de manera manual o por procedimientos automáticos, verificando que el dato es formalmente correcto. También hay desarrollados una serie de procesos batch que posteriormente pasan filtros para detectar errores que a pesar de que el dato sea formalmente correcto, no lo sea para el proceso en el que se esta utilizando.

Existen distintas vías para garantizarla la seguridad de la información en las aplicaciones. Por un lado están los protocolos de comunicaciones que vienen impuestos por la Dirección General de Informática, y por otro los controles de seguridad y auditorías de aquellas tablas que la propia aplicación controla al objeto de saber en cada momento quien y porque accede a un dato considerado de carácter confidencial.

En cuanto a la seguridad de los datos en los sistemas, se cuenta con sistemas redundantes de discos y existen planes de copias de seguridad para cada aplicación o sistema, que garantizan la recuperación de los datos en caso de pérdida de los mismos.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Para el cumplimiento de la normativa en protección de datos, se realizan auditorias de seguridad dentro del departamento de informática. Estas auditorias se han realizado teniendo como norma de referencia la norma ISO 27002, que establece las normas de seguridad en los sistemas de información. Tras esta auditoría se ha establecido el consiguiente plan de acción para el total cumplimiento de la citada norma.

Cabe reseñar que se realizan controles continuos de acceso a los Sistemas por la Dirección General de Informática. Los correspondientes informes se guardan en copias de seguridad, siendo utilizados por los responsables en el momento que así se estipule.

Señale los principales grupos de clientes y mercados de la Organización y los Procesos que tienen relación con ellos.

Partes interesadas	Procesos								
	0	1	2	3	4	5	6	7	9
Los contribuyentes.									
El Consejo de Gobierno									
El personal funcionario y laboral									
Los profesionales									

- **Procesos 0:**0-CA-AE Auto evaluación, 0-CA-AM Acciones de Mejora, 0-CA-AU Auditorías de la Calidad, 0-CA-DO Gestión Documental, 0-CA-GI Gestión de los indicadores de los procesos, 0-CA-GO Gestión y organización de la Calidad, 0-CA-NC Gestión de No conformidades, 0-CA-PR Gestión de los Procesos,0-CA-RC Gestión de registros de la calidad
- **Procesos 1:**1-DI-CT Dirección operativa, 1-DI-OB Gestión de objetivos.
- **Procesos 2:** 2-PE-GE Gestión Política y Estrategia
- **Procesos 3:**3-GP-FO, Formación Interna, 3-GP-OR Gestion de Organización ,3-GP-RS Reclutamiento y selección, 3-GP-VD Valoración del Desempeño.
- **Procesos 4:**4-PA-AL Gestión de alianzas,4-RE-CO Gestión de Compras,4-RE-GP Elaboración del Presupuesto, 4-SI-GE Gestión de Sistemas de Información.
- **Procesos 5:**5-GI-AFAplazamiento Fraccionamiento,5-GI-AR Archivo Tributario,5-GI-CA Caucionales, 5-GI-DI Devoluciones,5-GI-LI Liquidaciones,5-GI-NT Notificaciones,5-GI-RE Recursos y Reclamaciones,5-GI-SN Sanciones Tributarias,5-GI-SV Selección y verificación tributaria,5-GI-TP Tasación Pericial Contradictoria,5-IN-PM Precios Medios en el Mercado,5-IN-TR Inspección tributaria5-IN-VA Valoración,5-IN-ZO Zonificación,5-JR-ED Elaboración Disposiciones,5-JR-EI Elaboración de informes,5-JR-PE Procedimientos especiales de revisión,5-JR-RC Resolución de consultas jurídicas,5-JU-AP Autoliquidación de premios,5-JU-AU Proceso General de autorizaciones del juego,5-JU-CC Compra de cartones,5-JU-DR Derivación Responsabilidad,5-JU-EX Expedientes Sancionadores,5-JU-PM,Elaboración Padrón,5-JU-SC Suministro de cartones,5-PL-AE Aplicación de ingresos de entidades colaboradoras,5-PL-AR Aplicación de ingresos de cuentas restringidas,5-PL-GA Gestión de Apremios,5-PL-GD Gestión de deudas,5-PL-GQ Gestión de Questor,5-PL-PC Puntos de conexión,5-PL-PO Pago OLDH,5-PL-RP Revisión de Propuestas de OLDH,5-PL-SGSeguimiento OLDH.
- **Procesos 6:**6-CE-AS Asistencia al contribuyente,6-CE-ESEncuestas de Satisfacción,6-CE-IN Información al Contribuyente,6-CE-RE Reclamaciones Contribuyente.
- **Procesos 7:**7-CI-CM Comunicación Interna,7-CI-EC Encuesta de Clima Laboral,7-CI-ES Encuesta Satisfacción Cliente Interno,7-CI-SP Sistema participativo.
- **Procesos 9:**9-RE-EC, Evaluación Resultados Críticos

Haga constar los productos y servicios de la Organización.

Tal y como se establece en nuestra Carta de Servicios los servicios que prestamos son los siguientes:

- Servicio de información. Información presencial, telefónica y telemática:
- Servicio de ayuda para el cumplimiento de obligaciones tributarias.
- Servicio de tramitación.
- Facilidades de pago.

Aplica la Organización alguna norma de certificación o de reconocimiento externo a la gestión de Procesos como, por ejemplo, ISO9000, ISO14000, etc.? ¿Cómo se establecen los objetivos para los Procesos?

La Dirección está certificada en ISO 9001 y en la UNE 66174 (ISO 9004).

Los objetivos los establece el Comité de Dirección en base a la “Visión Estratégica”. Posteriormente se han desplegado a todas las Secciones de la Organización.

Hay implantado un proceso de gestión de objetivos “1-DI-OB”.

CRITERIO 5 : PROCESOS**Subcriterio 5a*****Diseño y gestión sistemática de los procesos.***

Título: Sistemas de Gestión ISO 9001 y 9004

ENFOQUE - Descripción de un enfoque clave.

En el año 2006 se consideró que todos los objetivos marcados en el Plan de Modernización (PEMAR) se habían conseguido alcanzar en un alto grado, por lo que se inició una nueva fase, que avanzase en las técnicas de gestión de calidad. De esta forma, se aprobó el proyecto TQM –DGT, con el escenario 2006-2010 como meta para la consecución de las certificaciones ISO 9001: 2000, ISO 9004:2000, EFQM +300 y EFQM +400, que en sucesivos hitos temporales situaran a la DGT como una Administración Tributaria de referencia en el ámbito regional y nacional.

DESPLIEGUE

Para lograr las distintas metas marcadas dentro del programa DGT-TQM, anualmente se realiza una planificación de un proyecto, cuyas actividades se integran en el Plan Anual de Calidad. En la actualidad se está abordando la elaboración del tercer proyecto dentro del marco DGT-TQM, cuyas dos ediciones anteriores han logrado conseguir la certificación ISO 9001: 2000 e ISO 9004:2000.

El 29 de marzo del 2007 se elaboró el Manual de la Calidad que es nuestro Manual de la Organización, ya que no hay distinción en nuestra organización entre la Calidad y nuestro trabajo Así mismo se creó el Comité de Calidad que coincide con el Comité de Dirección y la figura del Responsable de Calidad

Dentro del Manual de la Organización se definieron que responsabilidades tienen los propietarios y promotores de los procesos. Siendo los propietarios de los proceso los Jefes de Servicio y los promotores de los procesos los Jefes de Sección.

También se establece la figura de los Equipos de Mejora, encargados de la revisión de los procesos y para implantar mejoras concretas en dichos procesos.

Toda nuestra organización está estructurada de acuerdo con una filosofía de procesos, no por impuestos. Incluso nuestro sistema informático (SIGEPAL) está desarrollado de acuerdo con dichos procesos.

En la actualidad tenemos 63 procesos documentados, cifra que sigue en aumento. Para lo cual tenemos una sistemática de diseño, control y revisión de los procesos dentro de nuestro proceso “0-CA-PR” Gestión de los Procesos”.

La documentación de todos los procesos junto con su ficha los tenemos en la herramienta informática de Gescali. Asociados a dichos procesos tenemos alrededor de 144 indicadores. Los indicadores asociados a los procesos operativos se revisan, los de prioridad cero mensualmente y los de prioridad normal trimestralmente. El resto de indicadores de los procesos se revisan cuando se revisa el Sistema de Gestión de la Calidad (Trimestralmente).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La evaluación que se hace del sistema a través de nuestras auditorías internas, siguiendo nuestro proceso “0-CA-AU” Auditorías de la Calidad. En la Dirección se han realizado dos auditorías internas, en marzo del 2007 y 2008, de tres días de duración, en el que se ha auditado el centro de Murcia y el de Cartagena. Dichas auditorías se han realizado por personal externo y por la Responsable de Calidad. En ellas se detectaba No Conformidades , Observaciones, Puntos fuertes del SGC, y Oportunidades de mejora.

Además la evaluación del sistema se ha realizado con las Auditorías de Certificación: Informe de Auditoria Certificación ISO 9001 2007, Informe de Auditoria Renovación ISO 9001 2008, Informe de Auditoria Certificación UNE 66174 (ISO 9004) las cuales han corroborado que el sistema funciona con algunas no conformidades menores.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Sistemática de diseño, control y revisión de los procesos	100%	6a- 6b
Establecimiento de indicadores en toda la organización	100%	6b-9a-9b

CRITERIO 5 : PROCESOS**Subcriterio 5B**

Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Título: Revisión y mejora de procesos.

ENFOQUE -

En el ámbito del SGC ISO-9001 implantado en la DGT, la mejora continua es uno de los requisitos fundamentales. Uno de los objetivos de la misma es la mejora de los procesos con el fin de de aumentar tanto sus resultados como la satisfacción de las partes interesadas. En este sentido se pretende con la revisión de los procesos tanto la eliminación de los defectos que se pudieran ocasionar por la ejecución de los mismos, como dotar al personal de la DGT de un mecanismo que permita introducir los cambios necesarios para facilitar su ejecución.

Se ha definido el proceso 0-CA-PR Gestión de los procesos, que se establecen las actividades y normas para la correcta creación y mejora continua de los procesos de negocio y soporte. Describe las fases del ciclo de vida de un proceso: creación, mejora y cancelación, así como su revisión.

En concreto la revisión se realiza mediante reuniones en las que participa de forma voluntaria el personal que lleva a cabo las tareas del proceso. La sesión de Revisión de proceso contiene en su agenda la revisión de los aspectos de evolución de indicadores, la actualización documentación, la evolución de las mejoras realizadas, la evolución de No Conformidades, la identificación de problemas potenciales y la identificación de posibles Mejoras.

La organización planifica hacer esta revisión de forma anual, por lo que dicha tarea es incluida anualmente desde el año 2007 en el Plan Anual de Calidad. En el presente año se ha modificado el proceso y la revisión se hará mediante un formulario que servirá de guía para el proceso.

DESPLIEGUE

En Noviembre del 2007 se procedió a revisar todos los procesos de la organización. Al ser la primera vez que se hacía esto en la organización se convocó a todo el personal a una sesión informativa en la que se explicó en que consistía la revisión que tenían que realizar.

De la revisión de cada proceso, el Equipo de Revisión del Proceso elaboró un acta de revisión. Dichas actas están se han introducido en Gescalí, dentro del plan anual de Revisión Formal de los Procesos Año 2007.

Se crearon alrededor de 32 Equipos de Revisión del Proceso. En los Equipos de Revisión participaron todos los Jefes de Servicio y todos los Jefes de Sección de Murcia y Cartagena, junto con personal administrativo especialista.

De dicha revisión se abrieron catorce Acciones de Mejora, la mayoría de actualización de la documentación.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Este proceso se revisa en las distintas Auditorías Internas y de Certificación a las que se somete la Dirección General de Tributos y en la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad que realiza al final de año el Consejo de Dirección/ Consejo de Calidad.

Como consecuencia de la auditoría de la ISO-9004 se han introducido mejoras en el proceso: la revisión se hará mediante un formulario que servirá de guía para el proceso, y se establecerán una serie de indicadores sobre este formulario para la evolución del proceso.

El Responsable de Calidad elabora un informe resumen de las reuniones y Comité de Dirección revisa las actas de reunión.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Formación del personal de los nuevos procesos	100%	7 a
Equipos de mejora, formados por los empleados	Toda la organización	7 a

CRITERIO 5 : PROCESOS**Subcriterio 5C***Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.*

Título: Programa de Ayuda al Contribuyente (PACO).

ENFOQUE

En relación con las actuaciones emprendidas en el Plan Estratégico de Modernización de la Administración Regional (PEMAR), en el año 1997 se detectó la carencia de una herramienta informática que simplificara la relación entre los profesionales y la DGT, normalizando los documentos que se utilizaban para el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Esa misma herramienta debería de servir para agilizar la captura de la información de las declaraciones tributarias, agilizando los tiempos de respuesta a los profesionales y eliminando los errores en la captura de la misma, mediante la utilización de códigos de barras y, posteriormente, nubes de puntos. Se contrató con una empresa externa el desarrollo de esta herramienta, que no tenía ningún precedente entre las distintas Comunidades Autónomas. Así, en 1998 se puso a disposición de los profesionales el Programa PACO, que ha alcanzado ya 10 versiones, siendo objeto de una profunda renovación en el año 2008 (Programa PACO 2008), utilizando las últimas tecnologías aplicables a este tipo de herramientas, y con un claro enfoque a la prestación de servicios web, cada vez más demandado por los profesionales, convirtiéndose en la herramienta indispensable para su relación con la DGT.

DESPLIEGUE

Este programa lo utilizan los profesionales que pertenecen a los Colegios Profesionales que han firmado los convenios de colaboración para la mejora de la gestión tributaria. Sirve, como se dijo antes, como herramienta de relación entre el profesional y la DGT. Puede ser empleado para la utilización presencial, a través de la impresión en papel de las declaraciones tributarias, acompañadas de los correspondientes códigos de puntos que permiten su captura e incorporación inmediata al sistema tributario corporativo, y la impresión de las diligencias de pago y presentación que dan acceso al Registro de la Propiedad. También puede ser utilizado como elemento de relación con el Portal Tributario, para la presentación telemática de las declaraciones tributarias, lo que aumenta notablemente su potencia como herramienta de relación. Los profesionales que utilizan estas herramientas tienen acceso a cursos de formación en la herramienta impartidos por los usuarios avanzados de la DGT.

El programa es, básicamente, un potente asistente a la cumplimentación de la declaración, realizando la mayor parte de los cálculos necesarios, y homogeneizando la aplicación de la normativa, tanto estatal como autonómica, necesaria para la correcta tributación. De esta forma, se garantiza la correcta aplicación de la norma y la ausencia de errores, tanto en la cumplimentación de las declaraciones como en su captura informática.

El programa PACO 2008 comenzó su diseño en 2006, mediante la creación de un grupo de trabajo formado por el Director General, personal del servicio de Gestión Tributaria y de la Oficina de Atención al Contribuyente y el personal informático.

El 24 de febrero de 2006 hubo una reunión en la que se establecieron los objetivos de la nueva versión. El 10 de marzo del 2006 se hace la presentación del prototipo. En nueva reunión del 14 de marzo de 2006 se estudian los cambios propuestos para los distintos modelos, por lo que el 10 de abril presentan un nuevo prototipo, objeto de posteriores cambios, corregidas el 28 de abril.

El 15 de mayo en una nueva reunión se realiza la presentación del prototipo del modelo 620. El 30 de mayo, en una nueva reunión en la que participa el servicio de Valoración, se ven las modificaciones de PMM a incorporar en el programa, y se presentan los prototipos del modelo 605 y 609.

El 12 de julio en la reunión se plantean dudas a la Dirección General sobre cálculos numéricos, calles de valoración, beneficios fiscales, objetos tributarios, impresos, mantenimientos en Aníbal etc.

El objetivo de la reunión de 5 de diciembre de 2006 es la Presentación de los modelos 601, 609 y 610 para que se validen por la Oficina de Atención al Contribuyente.

En la reunión de enero del 2007 se realiza la presentación del modelo 605, y se explica la activación de PACO, que será objeto de modificaciones. El 16 de marzo 2007 se estudian los requerimientos del modelo 650 y las modificaciones de PMM para el 2008. El 21 de marzo presentan la nueva versión y se resuelven dudas.

El 2 de mayo y el 1 de junio se presentan nuevas versiones. El 12, 18 y 22 de junio y el 6 de noviembre del 2007 el objetivo de las reuniones es plantear y resolver dudas tributarias y la validación de los distintos modelos por la Oficina de Atención al Contribuyente.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Se hace un seguimiento en las reuniones trimestrales por el Comité de Dirección y sobre todo en la de final de año. Las modificaciones que se consideran necesarias se realizan a través de nuevas versiones. En el nuevo PACO 2008 llevamos 5 versiones

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Pago y presentación telemática	100%	9 a y 9b

Título: Carta de servicio de la DGT

ENFOQUE

Uno de los compromisos expresados en la Visión Estratégica de la DGT es realizar un esfuerzo continuo por ofrecer a todos los ciudadanos un amplio conjunto de servicios y facilitar a los obligados tributarios el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y garantizar el ejercicio de los deberes que les asisten.

Con este propósito, la DGT diseña y crea la carta de servicios para informar a los contribuyentes sobre las prestaciones que la propia DGT pone a su disposición, reflejando el compromiso continuado de alcanzar mayores niveles de calidad, transparencia y participación en todas sus actuaciones y procedimientos tributarios.

La carta de servicios fue aprobada por Resolución de 16 de septiembre de 2005, de la Secretaría Autonómica de Administración Pública y se presentó a todo el personal de la DGT el 29 de septiembre de 2005, tras su publicación en el BORM y a los principales partners de la organización.

DESPLIEGUE

La carta de servicio de la DGT está a disposición de todos los contribuyentes en página web de la DGT y en las oficinas de Murcia, Cartagena y las oficinas liquidadoras.

La carta de servicios contiene:

- La misión de la DGT
- La estructura en unidades administrativas:
- Los servicios ofrecidos:
 - o Servicios de información.
 - o Servicio de ayuda al cumplimiento de las obligaciones tributarias.
 - o Servicio de tramitación.
- Los derechos de los ciudadanos.
- El compromiso de calidad de la DGT.
- El compromiso de la DGT con los ciudadanos.
- Los canales corporativos de comunicación, información y tramitación.
- La forma de colaboración y participación de los ciudadanos con la mejora de los servicios.
- Las direcciones y horarios de la DGT y de las oficinas liquidadoras.
- Dirección web.

De conformidad con la Orden de 6 de marzo de 2003, esta Dirección General envía informe de seguimiento respecto a los niveles de eficacia y eficiencia de los servicios prestados reflejados en la carta al órgano competente en materia de calidad de los servicios públicos.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Previamente a la remisión al órgano competente en materia de calidad de los servicios públicos de la información sobre el grado de cumplimiento de los compromisos declarados en la Carta, el Comité de Dirección, revisa y estudia el resultado de los indicadores contenidos en la Carta de Servicios, emprendiendo las acciones preventivas y correctivas que se considere necesario.

Actualmente está en proyecto la certificación de la carta de servicios por la empresa AENOR, habiéndose realizado ya parte del proceso. Se ha realizado una visita de cliente misterioso y se ha revisado la documentación por el equipo auditor, proponiendo unas mejoras que se están llevando a cabo.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
La Oficina de Atención al Contribuyente	100%	9 a , 9b
Confirmación de borradores	100%	9 a , 9b
Precios Medios de Mercado de la Web	100%	9 a , 9b

Título: Proceso de medición de la satisfacción de los contribuyentes

ENFOQUE -

La medición y mejora de la satisfacción de nuestros usuarios es una de las estrategias clave de la DGT, así como uno de los requisitos de las normas ISO-9001 e ISO-9004 bases del Sistema de Gestión de Calidad de la DGT.

Con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de los contribuyentes por el servicio prestado en la oficina de Atención al Contribuyente y Colaboradores Sociales, se define, en el ámbito del SGC ISO-9001, el proceso 6-CE-ES Encuestas de Satisfacción. Este proceso es de aplicación a la Oficina de Atención a Contribuyentes y Colaboradores Sociales, en el Servicio de Gestión y Tributación del juego.

El proceso define 3 tipos de encuestas: un tipo para los contribuyentes atendidos en las mesas, otro para los atendidos en el mostrador de presentación y el último para los atendidos en las mesas de información de expedientes. En todas ellas se valora tanto el nivel de las instalaciones, el tiempo de espera y la atención y servicio recibido, con una baremación de 0 a 3.

Las encuestas se efectúan a intervalos planificados durante todo el año, realizándose el estudio de los resultados por los responsables directos del servicio y por el Comité de Dirección en la Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad.

Instalaciones	Tiempo de espera	Atención y servicio recibido
- Local, sala de espera y mobiliario	- Horario.	- Dominio de las respuestas.
- Señalización	- Tiempo de espera.	- Claridad en la explicación.
	- Agilidad.	- Amabilidad.
		- Tiempo empleado

DESPLIEGUE

Las encuestas se realizan quincenalmente en la Oficina de Atención al Contribuyente y mensualmente en el Servicio de Tributación del juego.

Las encuestas se llevan haciendo desde el año 2002 en la OAC. Desde el año 2007 se ha extendido al Servicio de Gestión y Tributación del Juego y en 2008 a la sección de Prevaloración.

Una vez recogidas las encuestas, se elabora un informe resultado que se estudia trimestralmente en la Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por la Dirección.

Como resultados de esa revisión cabe indicar que:

- El Servicio del Juego fue mal valorado en Junio de 2008 en cuanto a señalización y se ha pedido a los contribuyentes que indiquen su preferencia para implementar la solución eligiendo entre continuar como estaban hasta el momento o incluir al servicio en el gestor de colas general.
- A mediados de 2007 se colocó un cartel informativo con el horario de de expedición de número para los distintos servicios de la oficina de Cartagena.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La revisión del proceso de medición de la satisfacción del contribuyente se revisa por 2 vías:

- Anualmente, en la Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por la Dirección, se revisan los resultados globales obtenidos en la DGT, introduciendo las mejoras necesarias de aquellas aspectos peor valorados.
- Anualmente, durante la realización de las auditorías internas de calidad, se revisa tanto el cumplimiento del proceso por el personal de la DGT como la eficacia del mismo. Las no conformidades y acciones correctivas se tratan según los procesos correspondientes. Como consecuencia de la auditoría de certificación ISO-9001 del año 2007 se identificó la necesidad de dividir la encuesta en diferentes zonas de la OAC y tras la auditoría de certificación de la ISO-9004 se identificó la necesidad de crear una nueva encuesta de satisfacción para los contribuyentes del servicio de prevaloración.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Incidencias PACO	100%	9 a, 9b
Quejas	100%	9 a, 9b

Tendencias generales en los resultados

La mayoría de resultados presentan tendencias positivas, excepto en el caso de la tramitación de expedientes de devoluciones de ingreso y recursos de reposición (debido fundamentalmente al gran número de solicitudes y recursos).

En determinadas situaciones, aunque se alcanzan los objetivos planificados, se producen resultados con tendencias no positivas debido en la mayoría de los casos al entorno económico del país (variable totalmente incontrolable por la DGT)

Segmentación de resultados

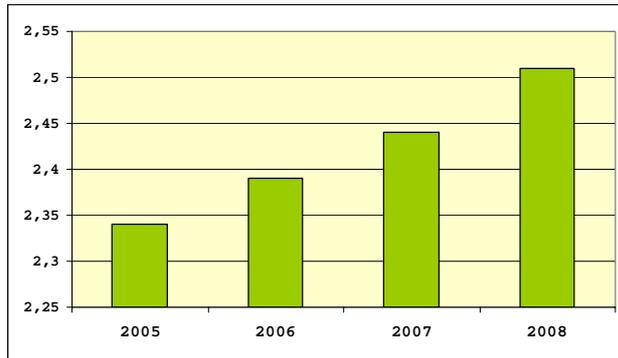
La segmentación de los resultados se realiza para:

- Análisis de los resultados de la sede de Murcia y Cartagena.
- Por tipos de servicio ofrecido (información, realización de declaraciones, presentación de documentos, etc.)

Relaciones causa-efecto y referencias cruzadas que se pueden establecer entre los Agentes Facilitadores y los Resultados mostrados en las páginas posteriores

Resultados		Agentes facilitadores
6a	Satisfacción contribuyente con la confección de declaraciones, realización PMM, información general etc...	5c-5d-5e
	Satisfacción contribuyente en la presentación de expedientes	5c-5d-5e
	Satisfacción de los contribuyentes en la información de expedientes	5c-5d-5e
	Satisfacción del contribuyen por el servicio de juego	5c-5d-5e
6b	Número de quejas de contribuyentes	5e
	Tiempo medio de tramitación de aplazamientos, recursos y devoluciones	5c-5d-5e
	Tiempo medio de espera en la OAC	5c-5d-5e
	Número de incidencias PACO	5c-5d-5e
7a	Satisfacción media del personal de la DGT con la formación recibida	3b
	Grado medio de motivación del personal de la DGT.	3
	Grado medio de satisfacción del personal de la DGT	3
	Grado medio de satisfacción del personal de la DGT con el liderazgo	1a-1d
7b	% de empleados de formación que han recibido formación	3b
	relación horas formación y empleados	3a
	Absentismo laboral	3-4b
	Coste de la plantilla de la DGT	3a
8a	Número de certificaciones de calidad	5a-5b
8b	Número de visitas a e-tributos	6b
	Horas de formación impartida a las alianzas	4a
	Ratio del gasto de papel por persona	4b
9a	Importe de las liquidaciones ITP	2c- 2d-5c-5d-5e
	Importe de las liquidaciones ISD	2c- 2d-5c-5d-5e
	Número de actuaciones realizadas en inspección	2c- 2d-5c-5d-5e
	Número de actuaciones de control extensivo a notarios	2c- 2d-5c-5d-5e
9b	Número de visitas atendidas en la OAC	5c-5d-5e
	Número de valoraciones realizadas.	5c-5d-5e
	Número de autoliquidaciones presentadas pos vía telemática	5c-5d-5e
	Autoliquidaciones de la OAC	5c-5d-5e

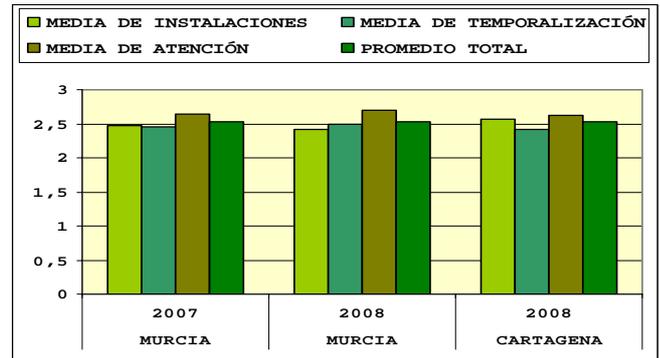
Medidas de percepción



Descripción: La encuesta se ofrece quincenalmente a todo el personal al que se le presta el servicio. La puntuación oscila de 0 a 3, siendo el 0 la puntuación más baja.

Tendencia: Con un objetivo en los años 2005 y 2006 en el que la media del resultado de la encuesta fuese superior a dos, se alcanzó un resultado en el 2005 de 2,34 y en el 2006 de 2,39. En el año 2007 y 2008 el objetivo se eleva a 2,2. Cada año se valora mejor el servicio; siendo el resultado del año 2007 un 2,44 y en el primer semestre del 2008 un 2,51.

Indicador y objetivo: Satisfacción contribuyente con la confección de declaraciones, realización PMM, información general etc...



Descripción: La encuesta se ofrece quincenalmente a todo el personal al que se le presta el servicio. La puntuación oscila de 0 a 3, siendo el 0 la puntuación más baja.

Tendencia: La encuesta se realiza por primera vez en Murcia en el año 2007 y en Cartagena en el año 2008.

Con respecto al año anterior en Murcia se observa una mejor valoración en el ítem de atención por el servicio prestado, que incluye: el tiempo de espera, la agilidad, la amabilidad, el tiempo empleado etc. lo que hace que aumente la valoración total. El objetivo para este año es que la media sea superior a 2,2 el cual se está cumpliendo tanto en Murcia como en Cartagena.

Indicador y objetivo: Satisfacción contribuyente en la presentación de expedientes



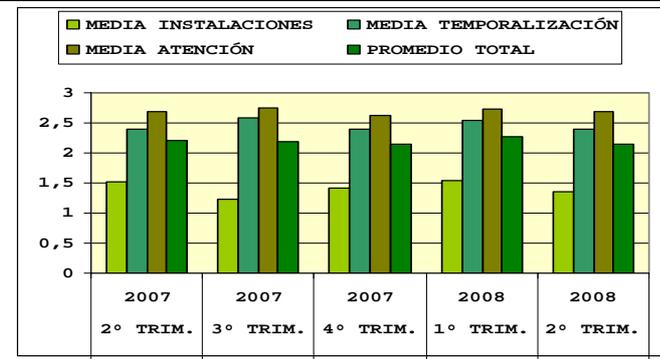
Descripción: : La encuesta se ofrece quincenalmente a todo el personal al que se le presta el servicio. La puntuación oscila de 0 a 3, siendo el 0 la puntuación más baja

Tendencia: La encuesta se realiza por primera vez en Murcia en el año 2007 y en Cartagena en el año 2008.

Con respecto al año anterior en Murcia se observa una mejor valoración en el ítem de instalaciones, que incluye: sala de espera, mobiliario y la señalización. lo que hace que aumente la valoración total.

El objetivo para este año es que la media sea superior a 2,2 el cual se está cumpliendo tanto en Murcia como en Cartagena.

Indicador y objetivo: Satisfacción de los contribuyentes en la información de expedientes



Descripción: La encuesta se ofrece mensualmente a todo el personal al que se le presta el servicio. La puntuación oscila de 0 a 3, siendo el 0 la puntuación más baja

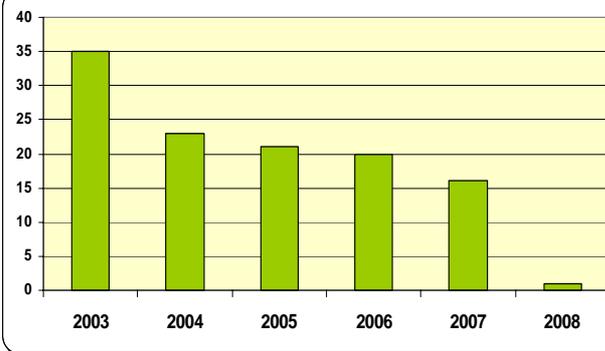
Tendencia: La encuesta sólo se realiza en Murcia donde está ubicado el servicio de juego.

Tanto la temporalización como la atención están muy bien valoradas, sin embargo la valoración de las instalaciones fluctúa lo que hace que se cumpla o no el objetivo. Se ha abierto una no conformidad por no cumplimiento de objetivo en el segundo trimestre del 2008 y se está estudiando como mejorar la valoración en relación con las instalaciones.

Indicador y objetivo: Satisfacción del contribuyen por el servicio de juego

Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Información telefónica	Anual	Aumenta el número de llamadas de teléfono atendidas en el año 2006 fueron 15.886 y en el año 2007 se recibieron 16850	En el año 2008 la previsión es que se atiendan 17000 llamadas, previsión que se está cumpliendo		

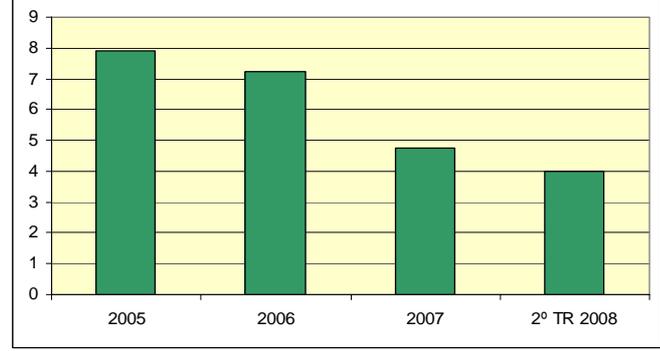
Indicadores de rendimiento



Descripción: Número de quejas recibidas anualmente tanto en Murcia como en Cartagena.

Tendencia: El número de quejas va disminuyendo, a fecha 30 de agosto del 2008 solamente se ha presentado una queja.

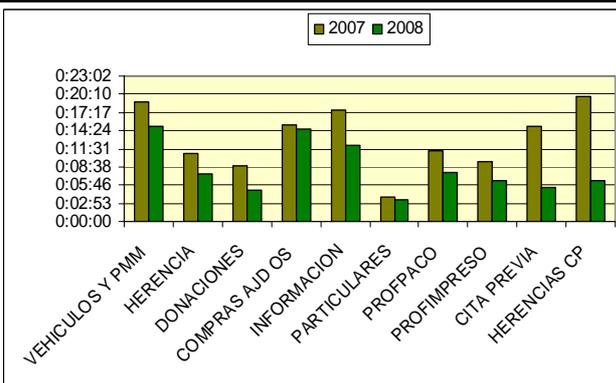
Indicador y objetivo: Número de quejas de contribuyentes



Descripción: Número de meses que se tarda de media en resolver los recursos. La media engloba a Murcia y Cartagena.

Tendencia: El tiempo medio de resolución de recursos va disminuyendo, hasta alcanzar el objetivo previsto para el año 2008 de 4 meses.

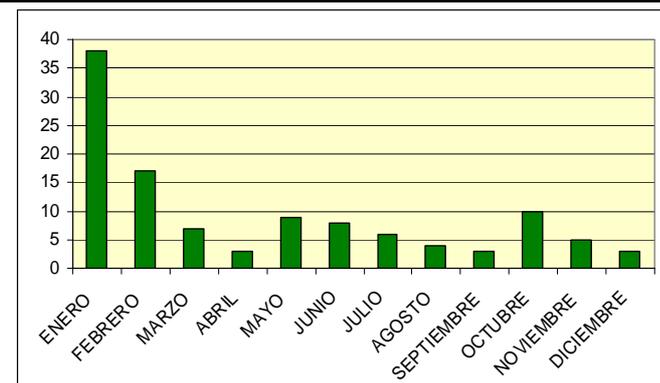
Indicador y objetivo: Tiempo medio de tramitación de recursos.



Descripción: Tiempo medio de espera de los contribuyentes en los distintos servicios que se presta. Es la media anual, hasta 30 de agosto de 2008.

Tendencia: Hay una gran mejoría en los distintos tiempos de espera con respecto al 2007 debido a la experiencia del personal que presta el servicio y a que se estableció para el año 2008 como obligatorio la cita previa en las herencias.

Indicador y objetivo: Tiempo medio de espera en la OAC



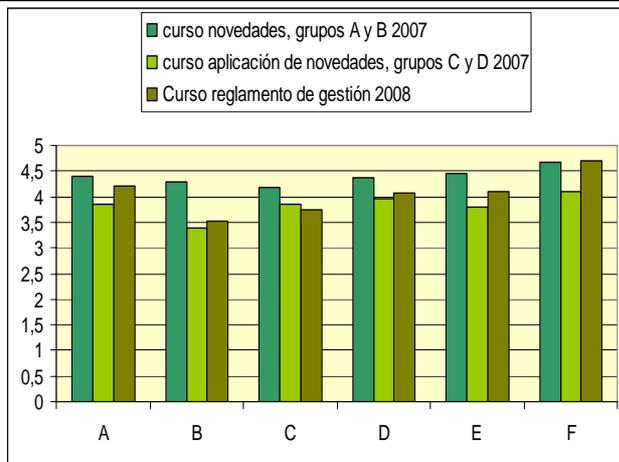
Descripción: Número de horas mensuales que los informáticos emplean para resolver las incidencias que presentaron los profesionales en el año 2007.

Tendencia: A lo largo del año se han resuelto un total de 473 incidencias. A comienzo de año (los dos primeros meses aproximadamente) el número de incidencias es alto debido al lanzamiento de la nueva versión para el ejercicio. Esto lleva a los usuarios a tener ciertos problemas a la hora de recordar claves, de cómo activar el producto, cómo realizar los lotes de presentación,... y algún posible problema de funcionamiento del programa que implique el lanzamiento de una nueva versión que subsane dicho error. Sin embargo, según transcurre el año se comprueba como estas desciende en gran medida, llegando a ser más o menos constantes, debido a que el programa se vuelve estable y los usuarios ya no tienen apenas problemas.

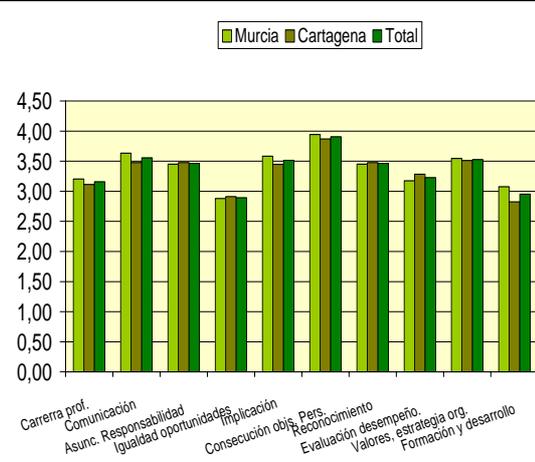
Indicador y objetivo: Número de horas dedicadas a incidencias PACO

Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Tiempo medio tramitación de Reclamaciones	Anual	Se ha pasado de tardar 5 meses en el 2007 a tardar 25 días en el 2008	En el 2008 que se envíen en un plazo igual o inferior a 45 días.		

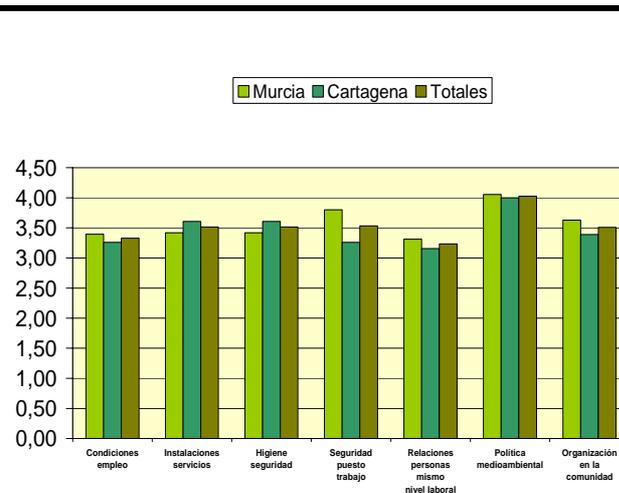
Medidas de percepción



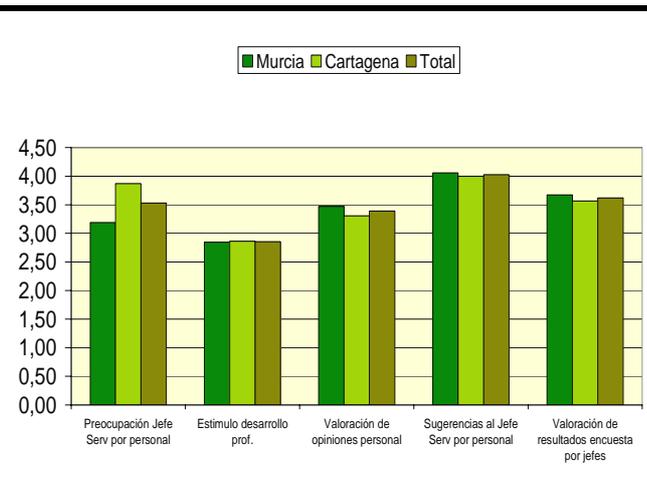
Descripción: Nivel de satisfacción de los alumnos de los distintos cursos realizados por la DGT en los años 2007 y 2008. La puntuación es de 0 a 5 siendo el 0 el más desfavorable.
Tendencia: En general la valoración es muy buena en todos los apartados de la encuesta, sobre todo en el apartado de valoración de los profesores.
Indicador y objetivo: Satisfacción media del personal de la DGT con la formación recibida



Descripción: Dentro de la encuesta de Clima Laboral se analiza el grado medio de motivación del personal, con una puntuación de 0 a 5 siendo el 0 la más desfavorable
Tendencia: La encuesta se realizó por primera vez en el año 2007 y los resultados fueron muy buenos, en especial el apartado de reconocimiento a las personas.
Indicador y objetivo: Grado medio de motivación del personal de la DGT.



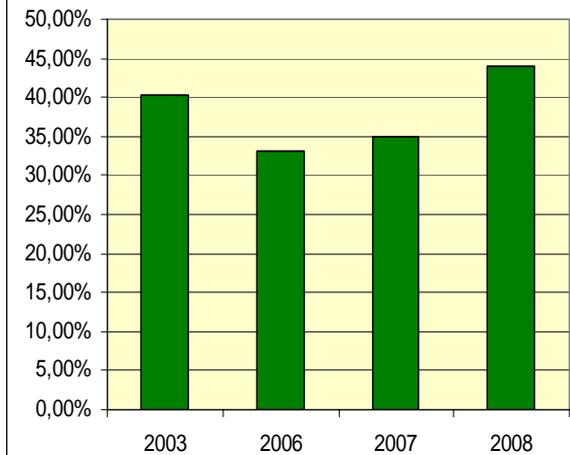
Descripción: Dentro de la encuesta de Clima Laboral se analiza el grado medio de satisfacción, con una puntuación de 0 a 5 siendo el 0 la más desfavorable.
Tendencia: En el año 2007 fue la primera vez que se realiza la encuesta siendo el grado medio de satisfacción bastante satisfactorio.
Indicador y objetivo: Grado medio de satisfacción del personal de la DGT



Descripción: Dentro de la encuesta de Clima Laboral se analiza el grado medio de satisfacción del personal con el liderazgo, con una puntuación de 0 a 5 siendo el 0 la más desfavorable
Tendencia: En el año 2007 fue la primera vez que se realiza la encuesta siendo el grado medio de satisfacción bastante satisfactorio. El item más valorado ha sido el de sugerencias al jefe de servicio por el personal.
Indicador y objetivo: Grado medio de satisfacción del personal de la DGT con el liderazgo

Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas

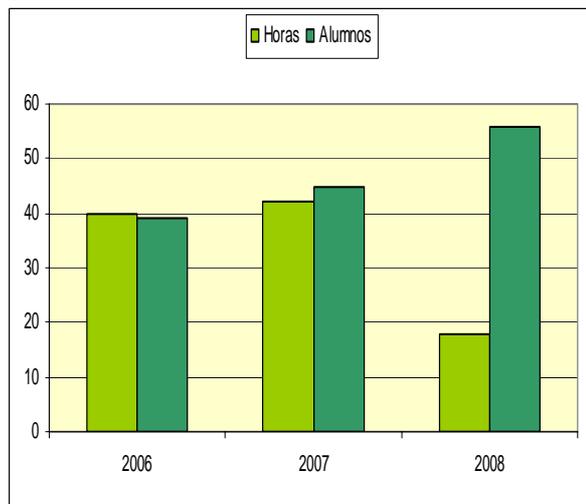
Indicadores de rendimiento



Descripción: Porcentaje de empleados de la Dirección, tanto de Murcia como de Cartagena que han recibido formación en los últimos años. Se indica el porcentaje de alumnos que recibieron formación hasta agosto del 2008.

Tendencia: La tendencia es positiva, en el año 2007 además de los cursos de la DGT, se suman los cursos organizados por el Colegio de Registradores. Situación que mejora en el año 2008.

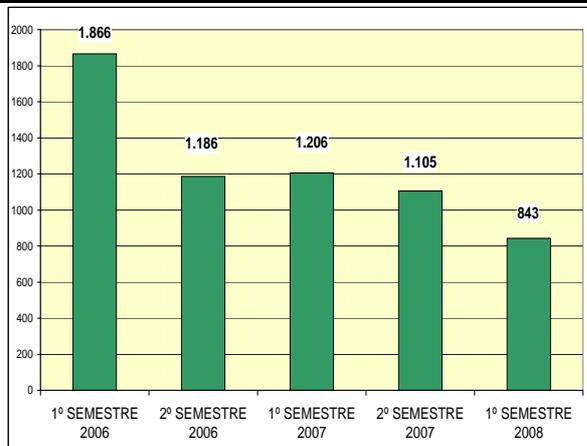
Indicador y objetivo: % de empleados que han recibido formación



Descripción: Se establece anualmente el número de horas de formación que se impartieron y el número de empleados que han recibido dicha formación.

Tendencia: En los años 2006, 2007 y 2008 el número de horas son casi las mismas (está previsto un curso para octubre), sin embargo el número de asistentes está aumentando.

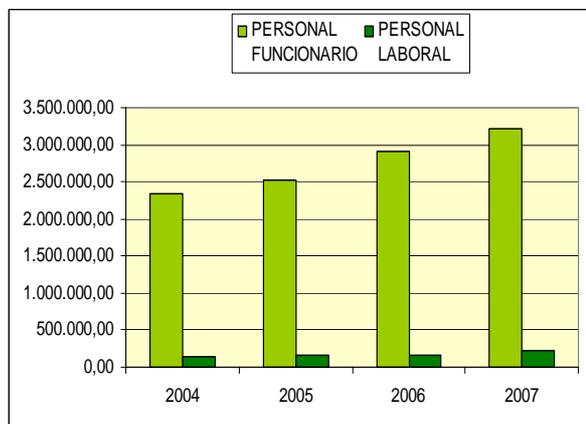
Indicador y objetivo: relación horas formación y empleados



Descripción: Número de días al año de absentismo del Personal de la DGT en Murcia y Cartagena, incluidos funcionarios, interinos y laborales temporales.

Tendencia: La comparativa entre semestres es a la baja, de 1866 días en el primer semestre del 2006, se reducen a 1105 en el primer semestre del 2007 y a 843 en el primer semestre del año 2008.

Indicador y objetivo: Absentismo laboral



Descripción: Coste de la plantilla anual del personal funcionario y del personal laboral.

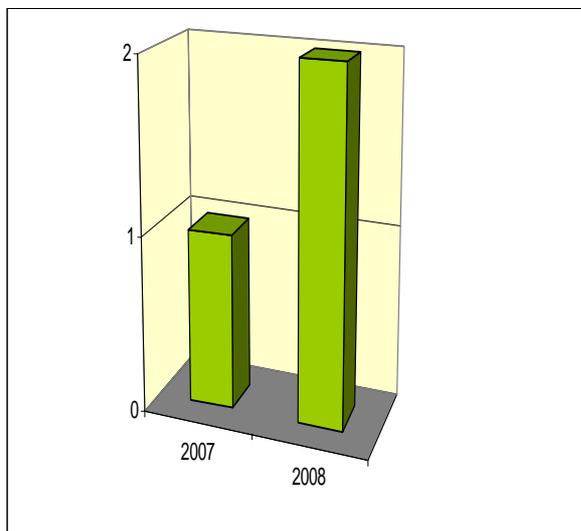
Tendencia: Cada año se va incrementando el número de personal y el coste de la plantilla.

Indicador y objetivo: Coste de la plantilla de la DGT

Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas

Medidas de percepción

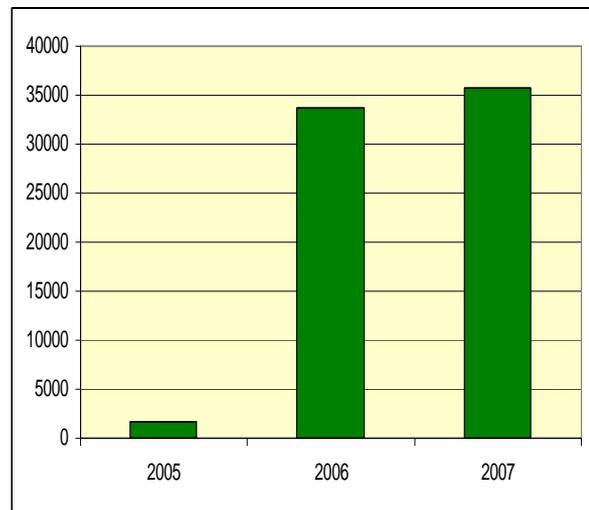
Dado que algunas de estas medidas son aplicables como medidas de percepción o rendimiento indistintamente se presentan de forma conjunta



Descripción: Número de certificaciones de calidad en las que está certificada la DGT.

Tendencia: En el año 2007 la DGT se certificó en ISO 9001 y en el año 2008 además de la anterior se certificó en la UNE 66174 (ISO 9004).

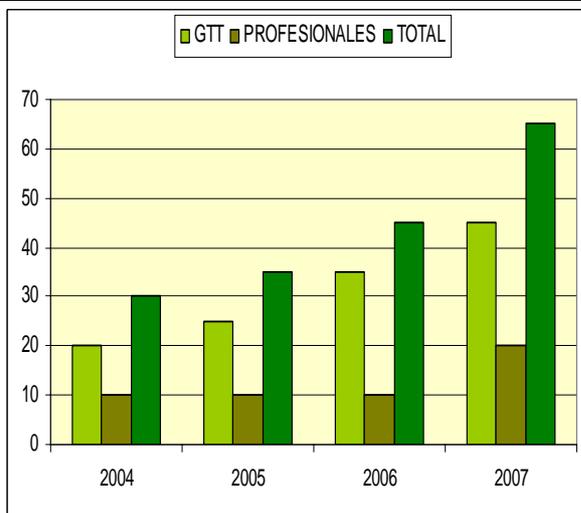
Indicador y objetivo: Número de certificaciones de calidad



Descripción: Número de visitas a nuestro portal de e-tributos, anuales.

Tendencia: Cada vez se prestan más servicios a través del portal y por tanto aumenta el número de visitas. La previsión para el 2008 son 40.000 visitas, previsión que se está cumpliendo.

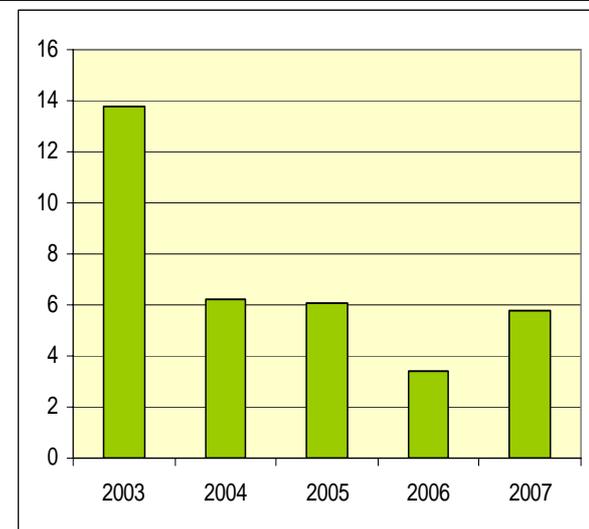
Indicador y objetivo: Número de visitas a e-tributos



Descripción: Número de horas anuales de formación/jornadas que desde la DGT se ha impartido a GTT y a los profesionales.

Tendencia: Cada año aumenta el número de horas de formación

Indicador y objetivo: Horas de formación impartida a las alianzas

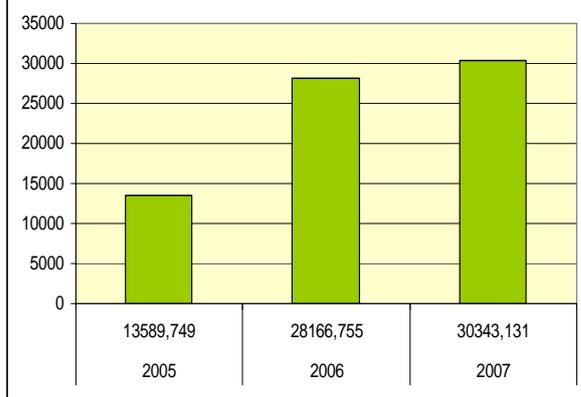


Descripción: Número de cajas de papel por persona al año.

Tendencia: La tendencia normal es la del año 2004 y 2005 la cual en el año 2007 se ha podido reducir un poco. El año 2006 no es significativo ya que no se compró papel por agotar todas las reservas existentes.

Indicador y objetivo: Ratio del gasto de papel por persona

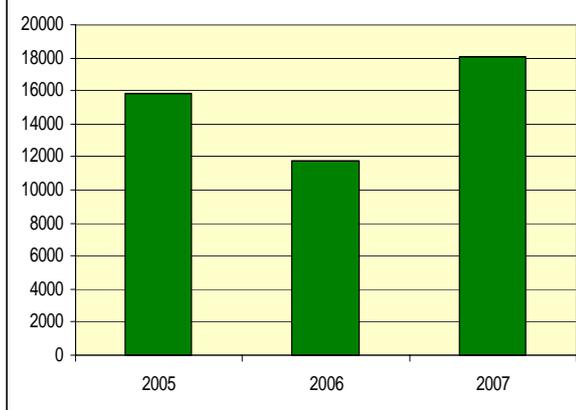
Resultados Clave del Rendimiento de la Organización



Descripción: Importe recaudado por las liquidaciones practicadas por los servicio de Gestión Tributaria en el impuesto de Transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. Los resultados son en miles de euros.

Tendencia: En los años 2006 y 2007 ha ido creciendo el importe recaudado. El objetivo para el 2008 es de 28750 miles de euros, el cual se está cumpliendo.

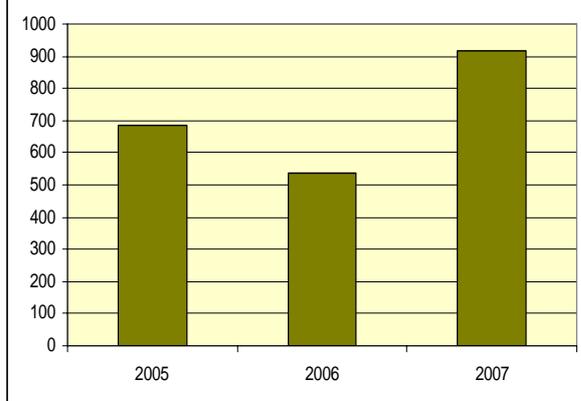
Indicador y objetivo: Importe de las liquidaciones ITP



Descripción: Importe recaudado por las liquidaciones practicadas por los servicio de Gestión Tributaria en el impuesto de Sucesiones y Donaciones. Los resultados son en miles de euros.

Tendencia: En el año 2006 el importe recaudado descendió debido a la falta de personal, problema que se solucionó para el año 2007. El objetivo para el año 2008 es de 18800miles de euros, el cual se está cumpliendo.

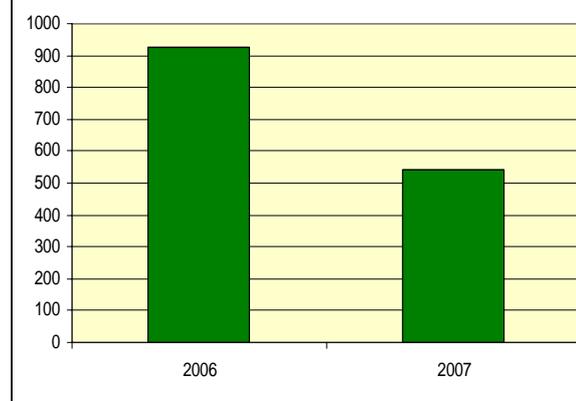
Indicador y objetivo: Importe de las liquidaciones ISD



Descripción: Número de actuaciones anuales que realiza inspección

Tendencia: En el año 2006 se puso en marcha el nuevo circuito informático de gestión de expedientes de inspección. Lo que provocó una disminución de la actividad por la adaptación a la herramienta. En el 2007 se reestablece la situación.

Indicador y objetivo: Número de actuaciones realizadas en inspección



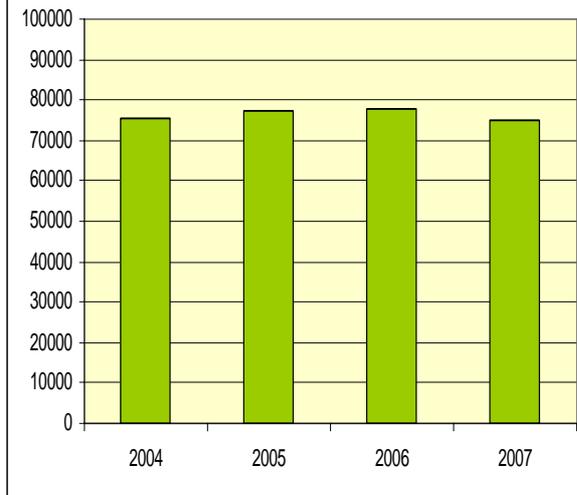
Descripción: Importe derivado de actuaciones anuales que realiza la Inspección en actuaciones de control a notarios.

Tendencia: La tendencia de este indicador es a la baja, lo cual es bueno que ocurra, ya que hay un conocimiento de la sociedad del control de protocolos que realiza inspección, por lo cual los contribuyentes no eluden sus obligaciones tributarias.

Indicador y objetivo: Importe derivado de actuaciones de control extensivo a notarios

Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Actuaciones de comprobación limitada	Anual	2006-37.171.000e 2007-44.000.015e	2006-15.000.000e 2007-20.000.000e		

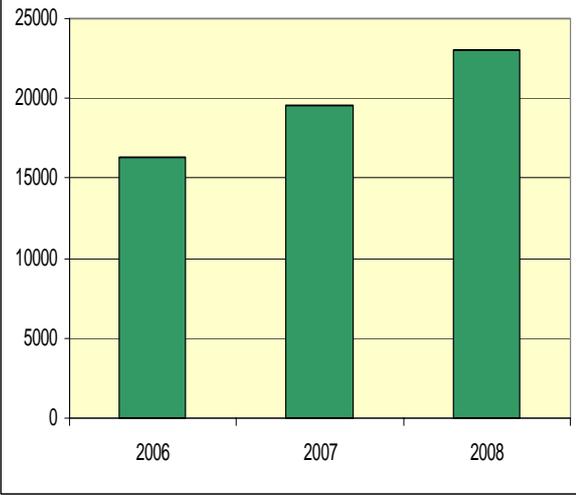
Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización



Descripción :Número de personas a quien se les presta el servicio en las OAC de Murcia y Cartagena.

Tendencia :Aunque supera los objetivos previstos, año 2004-54000,año 2005-60000, años 2006 y 2007-70000, el número de visitas va disminuyendo debido a la situación económica

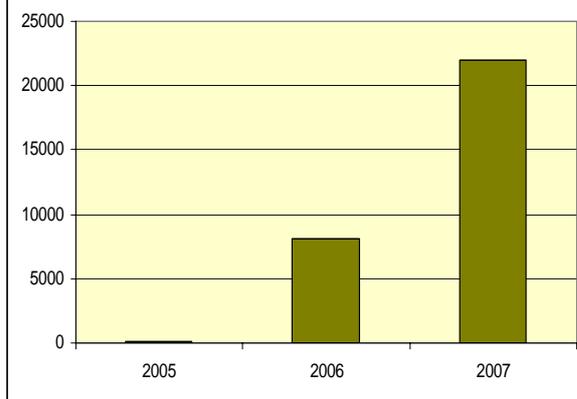
Indicador y objetivo: **Número de visitas atendidas en la OAC**



Descripción :Número de valoraciones anuales realizadas por el servicio de valoración y gestión en Murcia y Cartagena.

Tendencia :La tendencia es muy positiva. El objetivo para el año 2008 es de 19000 valoraciones, el cual se está cumpliendo, se prevé para finales de año 23.000 valoraciones..

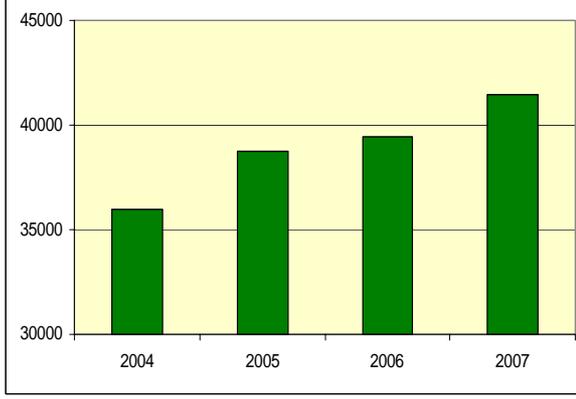
Indicador y objetivo: **Número de valoraciones realizadas.**



Descripción :Número de autoliquidaciones anuales que se presentan por vía telemática.

Tendencia: Cada año aumenta el número de autoliquidaciones por vía telemática entre otras razones debido al nuevo programa PACO. Para el 2008 está previsto 26000 autoliquidaciones, previsión que se está cumpliendo.

Indicador y objetivo: **Número de autoliquidaciones presentadas por vía telemática**



Descripción :Número de autoliquidaciones que se realizan en las OAC de Murcia y Cartagena.

Tendencia: Todos los años se ha superado el objetivo previsto. Incluso este año aún con la situación económica en que nos encontramos, se está cumpliendo el objetivo previsto en 56000 autoliquidaciones.

Indicador y objetivo: **Autoliquidaciones de la OAC**

Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Despacho lotes profesionales	Anual	Se ha pasado de despachar los lotes de profesionales de un plazo de 10 días a 4 días.	En el año 2008 está en 7 días.		

Ejemplos de Actividades de mejora del solicitante
 (En las páginas siguientes describa 3 de sus acciones de mejora.)

Acción de Mejora 1

A	Definición de la acción de Mejora:
----------	---

--

B	Propietario de la acción:	
----------	----------------------------------	--

C	Fecha de finalización del despliegue:	
----------	--	--

D	Prioridad en el ranking:	
----------	---------------------------------	--

E	Criterio del Modelo:	
----------	-----------------------------	--

F	Estado actual en (anotar mes y año)
----------	--

Rojo ●	Ambar ●	Verde ●

Descripción de la acción de mejora

G	ENFOQUE (Descripción de la acción de mejora y las razones por las que fue seleccionada)

H	DESPLIEGUE (Cómo se despliega el enfoque)

Acción de Mejora 1 (continuación)

A	Definición de la acción de Mejora:
----------	---

--

B	Propietario de la acción:	
----------	----------------------------------	--

C	Fecha de finalización del despliegue:	
----------	--	--

D	Prioridad en el ranking:	
----------	---------------------------------	--

E	Criterio del Modelo:	
----------	-----------------------------	--

F	Estado actual en (anotar mes y año)
----------	--

Rojo ●	Ambar ●	Verde ●

Descripción de la acción de mejora

I	RESULTADOS (Medición del Despliegue)	Comentarios
	¿Se ha llevado a cabo el despliegue de la acción de mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora?	
	¿Se ha desplegado la acción de mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora?	
J	<p>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</p> <p>La actualización mensual o semanal, podría incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes por resolver. • Revisiones del enfoque descrito y por qué. • Revisiones del plan de despliegue y por qué, etc. 	

Acción de Mejora 2

A	Definición de la acción de Mejora:
----------	---

--

B	Propietario de la acción:	
----------	----------------------------------	--

C	Fecha de finalización del despliegue:	
----------	--	--

D	Prioridad en el ranking:	
----------	---------------------------------	--

E	Criterio del Modelo:	
----------	-----------------------------	--

F	Estado actual en (anotar mes y año)
----------	--

Rojo ●	Ambar ●	Verde ●

Descripción de la acción de mejora

G	ENFOQUE (Descripción de la acción de mejora y las razones por las que fue seleccionada)

H	DESPLIEGUE (Cómo se despliega el enfoque)

Acción de Mejora 2 (continuación)

A	Definición de la acción de Mejora:
----------	---

--

B	Propietario de la acción:	
----------	----------------------------------	--

C	Fecha de finalización del despliegue:	
----------	--	--

D	Prioridad en el ranking:	
----------	---------------------------------	--

E	Criterio del Modelo:	
----------	-----------------------------	--

F	Estado actual en (anotar mes y año)
----------	--

Rojo ●	Ambar ●	Verde ●

Descripción de la acción de mejora

I	RESULTADOS (Medición del Despliegue)	Comentarios
	¿Se ha llevado a cabo el despliegue de la acción de mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora?	
	¿Se ha desplegado la acción de mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora?	
J	<p>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</p> <p>La actualización mensual o semanal, podría incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes por resolver. • Revisiones del enfoque descrito y por qué. • Revisiones del plan de despliegue y por qué, etc. 	

Acción de Mejora 3

A	Definición de la acción de Mejora:
----------	---

--

B	Propietario de la acción:	
----------	----------------------------------	--

C	Fecha de finalización del despliegue:	
----------	--	--

D	Prioridad en el ranking:	
----------	---------------------------------	--

E	Criterio del Modelo:	
----------	-----------------------------	--

F	Estado actual en (anotar mes y año)
----------	--

Rojo ●	Ambar ●	Verde ●

Descripción de la acción de mejora

G	ENFOQUE (Descripción de la acción de mejora y las razones por las que fue seleccionada)

H	DESPLIEGUE (Cómo se despliega el enfoque)

Acción de Mejora 3 (continuación)

A	Definición de la acción de Mejora:
----------	---

--

B	Propietario de la acción:	
----------	----------------------------------	--

C	Fecha de finalización del despliegue:	
----------	--	--

D	Prioridad en el ranking:	
----------	---------------------------------	--

E	Criterio del Modelo:	
----------	-----------------------------	--

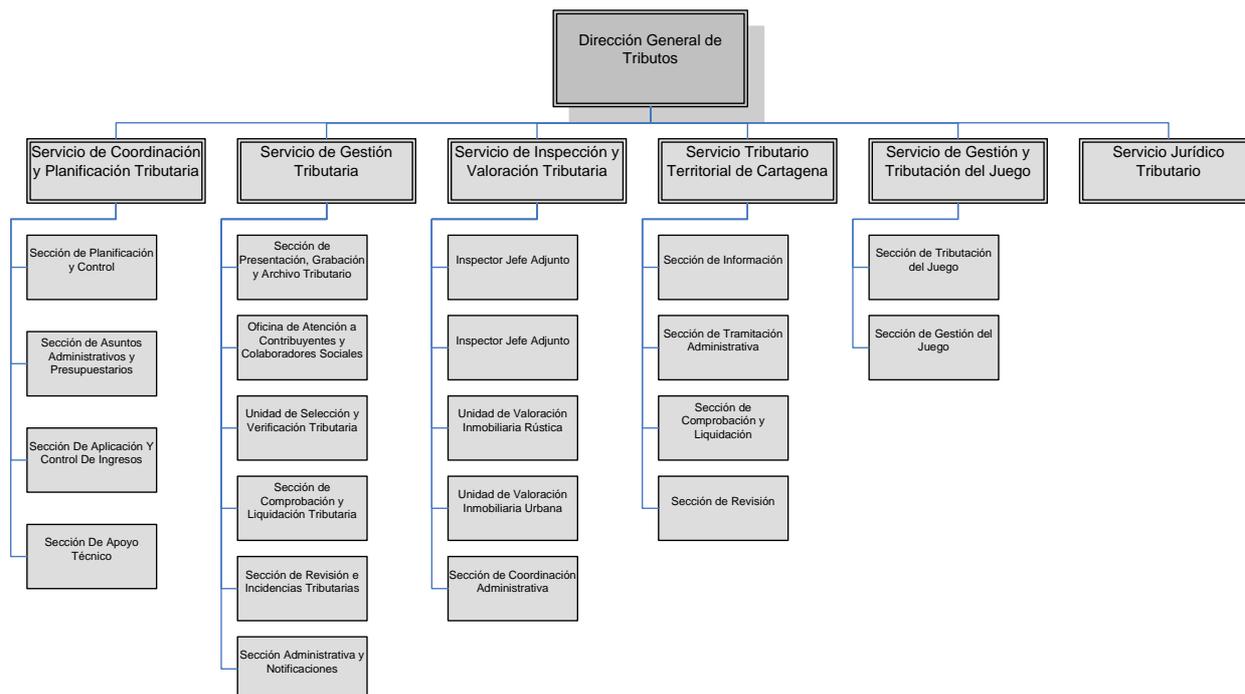
F	Estado actual en (anotar mes y año)
----------	--

Rojo ●	Ambar ●	Verde ●

Descripción de la acción de mejora

I	RESULTADOS (Medición del Despliegue)	Comentarios
	¿Se ha llevado a cabo el despliegue de la acción de mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora?	
	¿Se ha desplegado la acción de mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora?	
J	<p>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</p> <p>La actualización mensual o semanal, podría incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes por resolver. • Revisiones del enfoque descrito y por qué. • Revisiones del plan de despliegue y por qué, etc. 	

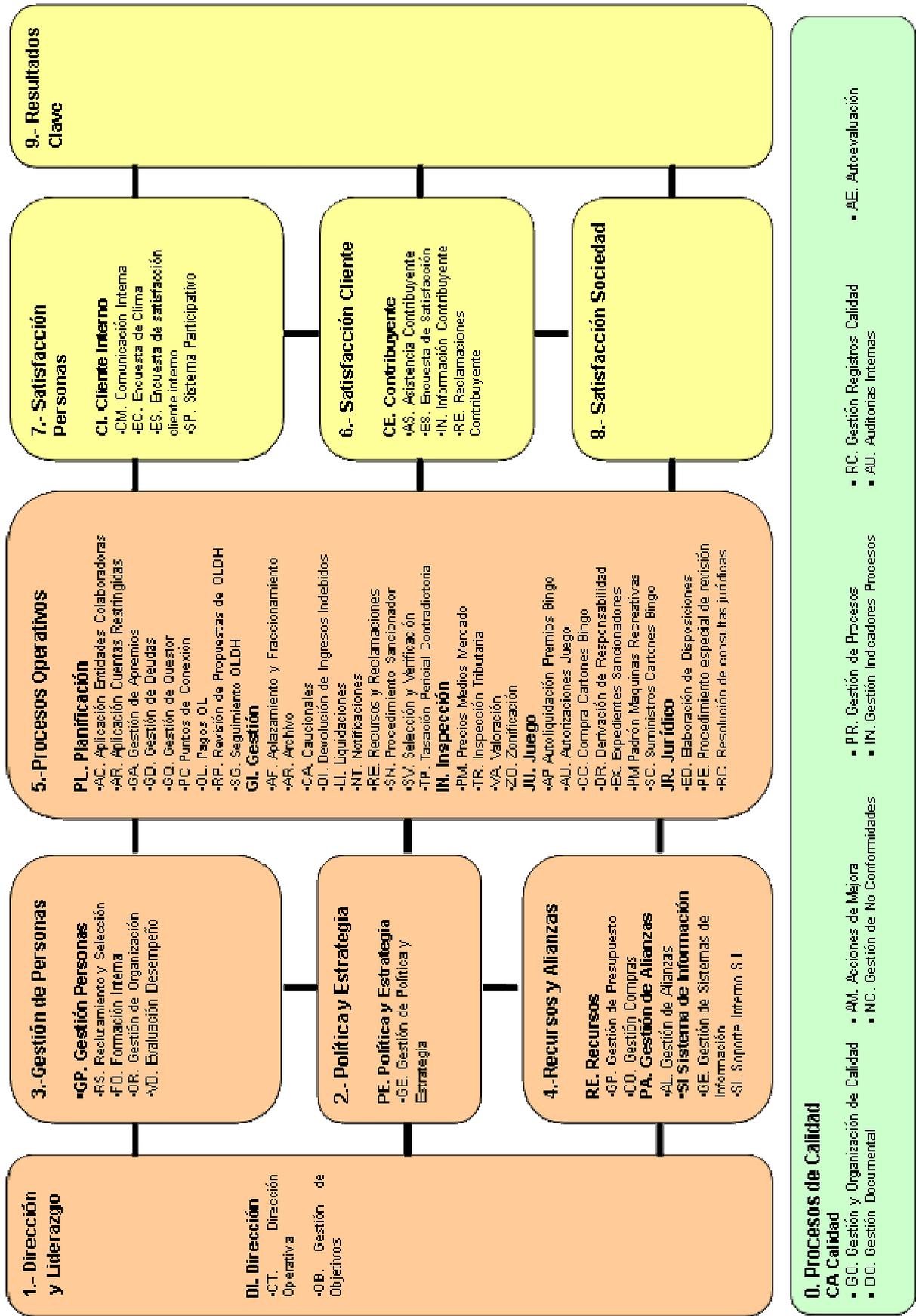
Organigrama



La Dirección General de Tributos se divide en las siguientes unidades organizativas:

- Servicio de Coordinación y Planificación Tributaria
- Servicio Gestión Tributaria
- Servicio Inspección y Valoración Tributaria
- Servicio Tributario Territorial de Cartagena
- Servicio Gestión y Tributación del Juego
- Servicio Jurídico Tributario

5- MAPA PROCESOS EFQM



Apéndices
Máximo 4 páginas

Página 2

Describa a continuación cualquier punto específico, procesos, o cualquier otro aspecto que complemente el contenido de la Memoria

Apéndices
Máximo 4 páginas

Página 3

Describa a continuación cualquier punto específico, procesos, o cualquier otro aspecto que complemente el contenido de la Memoria

Apéndices
Máximo 4 páginas

Página 4

Describa a continuación cualquier punto específico, procesos, o cualquier otro aspecto que complemente el contenido de la Memoria