



Ayuntamiento de  
**Pamplona**  
Iruñeko Udala

**PLAN ESTRATÉGICO**  
**2018-2021**  
**Servicio Atención Ciudadana**  
*Área de Transparencia,  
Innovación y Política Lingüística*

**ANIMSA**

## ÍNDICE

---

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | SERVICIO DE ATENCIÓN CIUDADANA (SAC) .....           | 3  |
| 2 | INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO.....                | 10 |
|   | 1.1 ALCANCE DEL DOCUMENTO .....                      | 10 |
|   | 1.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO..... | 10 |
|   | 1.3 EQUIPO Y SESIONES.....                           | 11 |
| 3 | DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN.....                        | 12 |
|   | 1.4 FUENTES DE INFORMACIÓN .....                     | 13 |
|   | 1.5 GRUPOS DE INTERÉS .....                          | 14 |
|   | 1.6 CONDICIONANTES ESTRATÉGICOS.....                 | 15 |
|   | 1.7 MISIÓN .....                                     | 16 |
|   | 1.8 ANÁLISIS DAFO .....                              | 18 |
|   | 1.9 VISIÓN .....                                     | 22 |
|   | 1.10 VALORES.....                                    | 23 |
|   | 1.11 LÍNEAS ESTRATÉGICAS .....                       | 24 |
|   | 1.12 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....                     | 26 |
|   | 1.13 MAPA ESTRATÉGICO.....                           | 28 |
|   | 1.14 OBJETIVOS, INDICADORES, INICIATIVAS.....        | 29 |
|   | 1.15 RESUMEN INDICADORES DEL CMI .....               | 33 |
|   | 1.16 PLANIFICACIÓN DE INICIATIVAS .....              | 34 |
| 4 | GLOSARIO DE TÉRMINOS .....                           | 35 |

## 1 SERVICIO DE ATENCIÓN CIUDADANA (SAC)

El Servicio de Atención Ciudadana fue creado en el año 1999 con la puesta en marcha del canal de atención telefónica 010 con el objetivo general de favorecer el acceso de los ciudadanos al Ayuntamiento de Pamplona, ofertando un conjunto creciente de información y servicios a través de una canal de fácil acceso como es el teléfono. El Servicio 010 utiliza fundamentalmente el teléfono para su relación con los ciudadanos. Aunque es complementado con otros canales tales como el correo electrónico, mensajes SMS, página web, fax y redes sociales (twitter).

Dos años más tarde, el SAC se completó con la puesta en marcha de la Oficina de Atención Ciudadana (OAC) que aglutina en un solo servicio las gestiones más de mandadas por la ciudadanía relativas al empadronamiento, registro de documentos e información.

El cumplimiento de este objetivo general conlleva:

- Una mejora de los servicios públicos en general,
- Un impulso de las relaciones de la Administración con el ciudadano,

Una modernización de dicha Administración.

### SERVICIOS PRESTADOS

El SAC presta a los ciudadanos los siguientes servicios:

- Servicio de información ciudadana,
- Servicios de tramitación,
- Servicio de inscripciones,
- Servicio de participación,
- Servicio de centralita,
- Servicio de contactos salientes con ciudadanía.

Se describen con más detalle estos Servicios:

**Servicio de información ciudadana:**

El servicio SAC dispone de una base de datos periódica y sistemáticamente actualizada capaz de ofrecer información de interés general, relativa a los más diversos aspectos, entre los que destacan:

- Trámites municipales y extramunicipales
- Entidades, servicios y equipamientos urbanos
- Agenda de actividades, convocatorias, ofertas de empleo, etc.
- Transportes públicos

#### **Servicios de tramitación:**

El SAC tiene como uno de sus objetivos incorporar gradualmente a sus servicios la gestión de aquellos trámites municipales de elevada demanda y sencilla ejecución, que puedan ser realizados a través del teléfono con garantía de eficacia y plena validez administrativa.

#### **Servicio de inscripciones.**

Se facilita a los ciudadanos la inscripción en aquellas actividades municipales (normalmente culturales y deportivas), en las que el área gestora haya previsto esta modalidad de inscripción.

#### **Servicios de participación.**

Se facilita la participación de los ciudadanos en los asuntos de competencia municipal a través de la atención, registro y gestión de avisos, sugerencias y quejas vecinales.

#### **Servicio de centralita.**

A través del Servicio 010, se presta además el servicio de centralita telefónica convencional tanto para llamadas entrantes como para llamadas salientes.

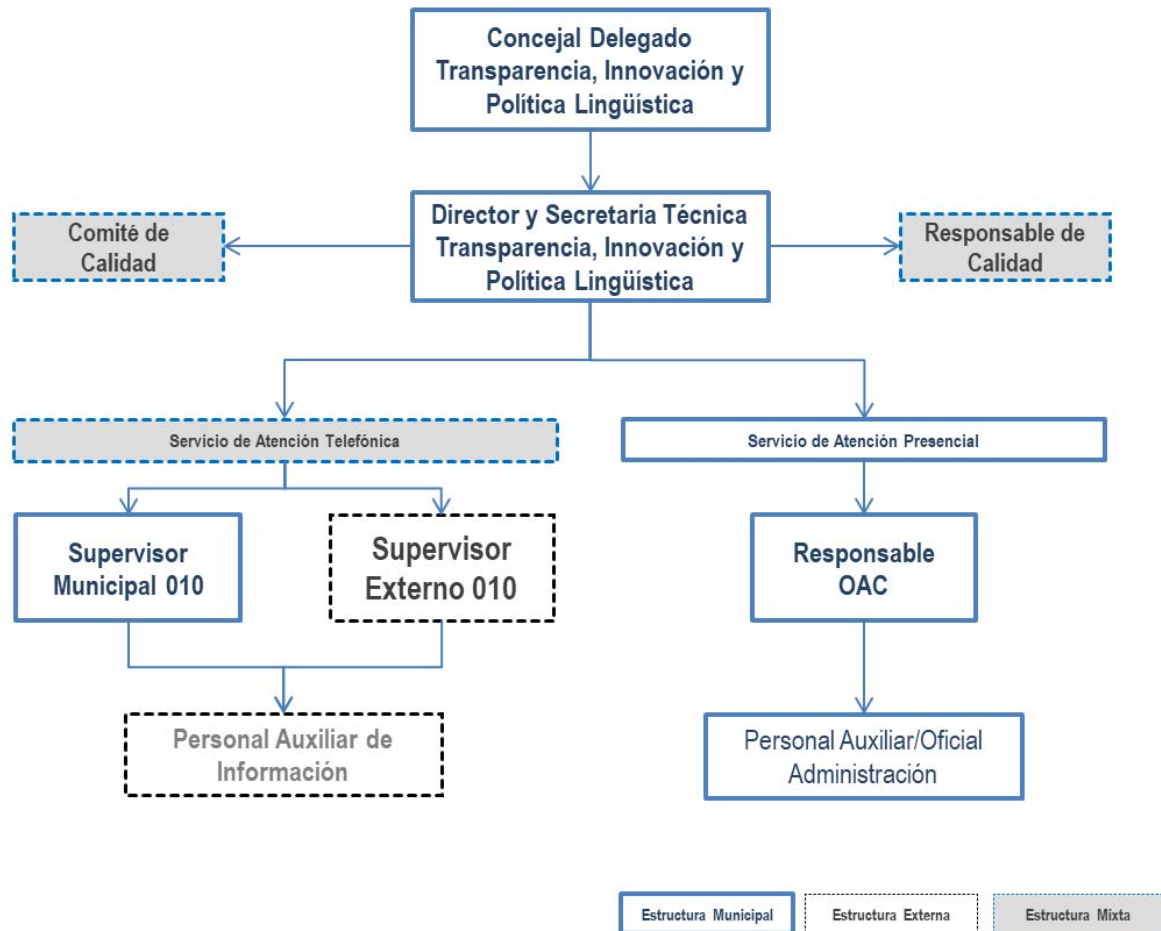
Servicio de contactos salientes con ciudadanía.

Bajo demanda de las Áreas Municipales, se realizan campañas de contactos salientes a ciudadano

#### **Servicio de contactos salientes con ciudadanía.**

Bajo demanda de las Áreas Municipales, se realizan campañas de contactos salientes a ciudadanos.

ORGANIGRAMA



Las principales funciones que afectan a la calidad y son desarrolladas por cada puesto de la estructura son las siguientes:

| ÓRGANO   | FUNCIONES   |
|--|---|
| <p><b>DIRECCIÓN DE ÁREA</b><br/>Director de Área</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impulsar la implantación del SGC.</li> <li>▪ Integrar en el Presupuesto y objetivos del Área para cada ejercicio los recursos e iniciativas correspondientes al Sistema de Gestión de la Calidad del SAC.</li> <li>▪ Participar, de acuerdo con su competencia procedimental, en la tramitación de los expedientes administrativos derivados del Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>▪ Aprobar y, en su caso, trasladar al responsable político, las propuestas sobre objetivos, mecanismos de seguimiento, especificaciones, etc. Orientadas a una mejora de la gestión de la Calidad.</li> <li>▪ Planificar y desarrollar las estrategias establecidas por el Responsable Político para la implantación y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad del SAC.</li> <li>▪ Difundir la Política de la Calidad entre todo el personal del servicio.</li> <li>▪ Proponer al Responsable Político los objetivos de calidad anuales y los mecanismos de seguimiento.</li> <li>▪ Interlocución con Animsa.</li> </ul> |
| <p><b>DIRECCIÓN DE ÁREA</b><br/>Secretaria Técnica</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar y, en su caso, participar de acuerdo con su competencia procedimental en la tramitación de los expedientes administrativos derivados del Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>▪ Determinar los procedimientos que, en materia de tramitación administrativa, se deriven de las iniciativas y actuaciones derivadas del Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>▪ Incluir las necesidades de materiales y recursos en los Presupuestos Anuales.</li> <li>▪ Interlocución con Animsa.</li> </ul>   |

| ÓRGANO                                   | FUNCIONES   |
|--|---|
| Comité de Calidad                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir las especificaciones de calidad de los servicios.</li> <li>▪ Aprobar la Política de Calidad y sus objetivos generales.</li> <li>▪ Resolver, en el respectivo ámbito competencial de cada Órgano Municipal los Expedientes Administrativos derivados del SGC.</li> <li>▪ Designar un representante de la Dirección en la gestión de tareas de calidad, definir su autoridad y comunicarla a todos los implicados.</li> <li>▪ Implantación y seguimiento del SGC.</li> <li>▪ Seguimiento de Objetivos de Calidad.</li> <li>▪ Aprobar el Plan de Auditorías periódicas.</li> <li>▪ Aprobar el plan de formación.</li> </ul>   |
| Responsable de Calidad                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar y desarrollar desde el punto de vista técnico los nuevos servicios que se le encomienden y establecer los mecanismos para su incorporación al Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>▪ Proponer a la Dirección los recursos más adecuados para el cumplimiento de los objetivos de calidad y la creación de mecanismos de seguimiento.</li> <li>▪ Asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad está establecido, implantado y mantenido conforme a la norma.</li> <li>▪ Informar regularmente del funcionamiento del Sistema al CO.</li> <li>▪ Gestionar el Plan de Formación.</li> <li>▪ Desempeñar la función de Representante de la Dirección en las materias relativas al Sistema de Gestión de la Calidad.</li> </ul> |
| SERVICIO 010<br>Supervisores Municipales | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Velar por el buen funcionamiento del servicio.</li> <li>▪ Supervisar los Procedimientos del 010 y vigilar su cumplimiento y eficacia.</li> <li>▪ Interlocución con las Áreas.</li> <li>▪ Proponer al Responsable de Calidad las mejoras que estime oportunas para incrementar la calidad del servicio.</li> </ul>  |
| SERVICIO 010<br>Supervisores Externos    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión y seguimiento de todos los Procedimientos e Instrucciones Técnicas y vigilar su cumplimiento y eficacia.</li> <li>▪ Velar por el buen funcionamiento del servicio.</li> <li>▪ Interlocución con las Áreas.</li> <li>▪ Distribuir y archivar la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad del SAC.</li> <li>▪ Proponer al Responsable de Calidad las mejoras que estime oportunas para incrementar la calidad del servicio.</li> <li>▪ Elaborar valoración mensual de los indicadores obtenidos en los procesos para comprobar el funcionamiento del servicio.</li> <li>▪ Otras funciones: Ver documento "Tareas periódicas Supervisores 010"</li> </ul>   |
| SERVICIO 010<br>Aux.Información          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutar los Procedimientos operativos del Sistema.</li> <li>▪ Informar al Supervisor de las deficiencias detectadas en la ejecución de los procedimientos operativos.</li> <li>▪ Proponer al Supervisor las mejoras que estime oportunas para incrementar la calidad del servicio.</li> </ul>   |



|  |   |
|--|---|
| <p>OAC<br/>Responsable</p>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Velar por el buen funcionamiento del servicio.</li><li>▪ Supervisar los Procedimientos del servicio y vigilar su cumplimiento y eficacia.</li><li>▪ Interlocución con las Áreas.</li><li>▪ Registrar las incidencias en el funcionamiento del Sistema o trasladarlas a la supervisora de Calidad (010).</li><li>▪ Proponer al Responsable de Calidad las mejoras que estime oportunas para incrementar la calidad del servicio.</li><li>▪ Elaboración valoración mensual de los indicadores obtenidos en el proceso de "Atención Presencial" para comprobar el funcionamiento del servicio.</li></ul> |
| <p>OAC<br/>Aux/Oficiales<br/>Administrativos</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ejecutar los Procedimientos operativos del Sistema.</li><li>▪ Informar al Responsable de las deficiencias detectadas en la ejecución de los procedimientos operativos.</li><li>▪ Proponer al Responsable las mejoras que estime oportunas para incrementar la calidad del servicio.</li></ul>   |



### PLANTILLA

La plantilla del SAC está compuesta por personal municipal (en el caso de la OAC y los Supervisores municipales del 010) y personal no municipal perteneciente a ANIMSA. Está compuesto por 35 personas con la siguiente distribución:

|     |    |
|-----|----|
| OAC | 15 |
| 010 | 20 |

Asimismo, se distinguen 3 perfiles entre este personal: Responsable (de la OAC y otro para el 010), Supervisores (de carácter municipal y no municipal) y auxiliares/oficiales de información (de ambos servicios).

## **2 INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO.**

---

La Planificación Estratégica es un proceso de reflexión sobre el presente y futuro del SAC, los condicionantes que le rodean, su situación interna, sus recursos, etc., con el fin de analizar las distintas alternativas por las que podemos encaminar nuestra gestión. Por ello, el plan estratégico constituye una herramienta esencial para la gestión efectiva del SAC para la toma de decisiones, y para afrontar los retos y oportunidades presentes y futuros.

Se trata de una herramienta viva y dinámica, que contiene las líneas principales de lo que debe ser el día a día nuestro Servicio, expresadas en forma de objetivos, estrategias y líneas de acción o iniciativas.

El Plan Estratégico quiere ser el referente para la actuación de todas las personas que trabajan en el SAC ayudando a explicar cuál es el papel que desempeñan, por lo que se comunicará de manera sistemática asegurando que ha sido comprendido, asumido y aceptado por todas las personas implicadas en su ejecución.

### **1.1 ALCANCE DEL DOCUMENTO**

---

El Plan Estratégico de ANIMSA no es un documento único e indivisible. El documento que aquí se presenta describe objetivos y actuaciones a ejecutar e impulsar a nivel estratégico. Contiene el resultado de las actuaciones de Diagnóstico y Definición.

Este documento se completará posteriormente con el despliegue a los planes de los distintos Servicios, que desarrollarán los objetivos estratégicos aquí descritos de un modo más operativo.

### **1.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

---

El proceso de planificación estratégica comprende cuatro fases que siguen un proceso cíclico:

**FASE 1-DIAGNÓSTICO**-Identificar el entorno externo y la situación interna en la que se está moviendo el SAC. Se trata de identificar los aspectos previos al establecimiento de la estrategia.

**FASE 2-DEFINICIÓN**-Establecer la lógica necesaria para alcanzar los resultados identificados en Visión. Cómo vamos a llegar. Comprende la formulación de objetivos, indicadores, metas y planes de acción sobre la base del análisis realizado.



**FASE 3-DESPLIEGUE**-Establecer líneas de actuación, acciones estrategias y ejecución de los procesos clave. Para ello se realiza una planificación con establecimiento de acciones, cronograma, indicadores y responsables.

**FASE 4-SEGUIMIENTO Y REVISIÓN**-Supone establecer los criterios para controlar el cumplimiento del plan estratégico. Definir la sistemática de revisión del plan y la posible reformulación de la estrategia.

### 1.3 EQUIPO Y SESIONES.

---

Tanto la fase de **DIAGNÓSTICO** como de **DEFINICIÓN** se han trabajado a través de sesiones presenciales. Se han desarrollado 10 sesiones de trabajo con un total de 27 horas de dedicación presencial. Tras cada sesión se dejaba una media de 7 días para desarrollar un trabajo personal que era contrastado en la siguiente sesión.

El grupo participante ha estado compuesto por 4 personas:

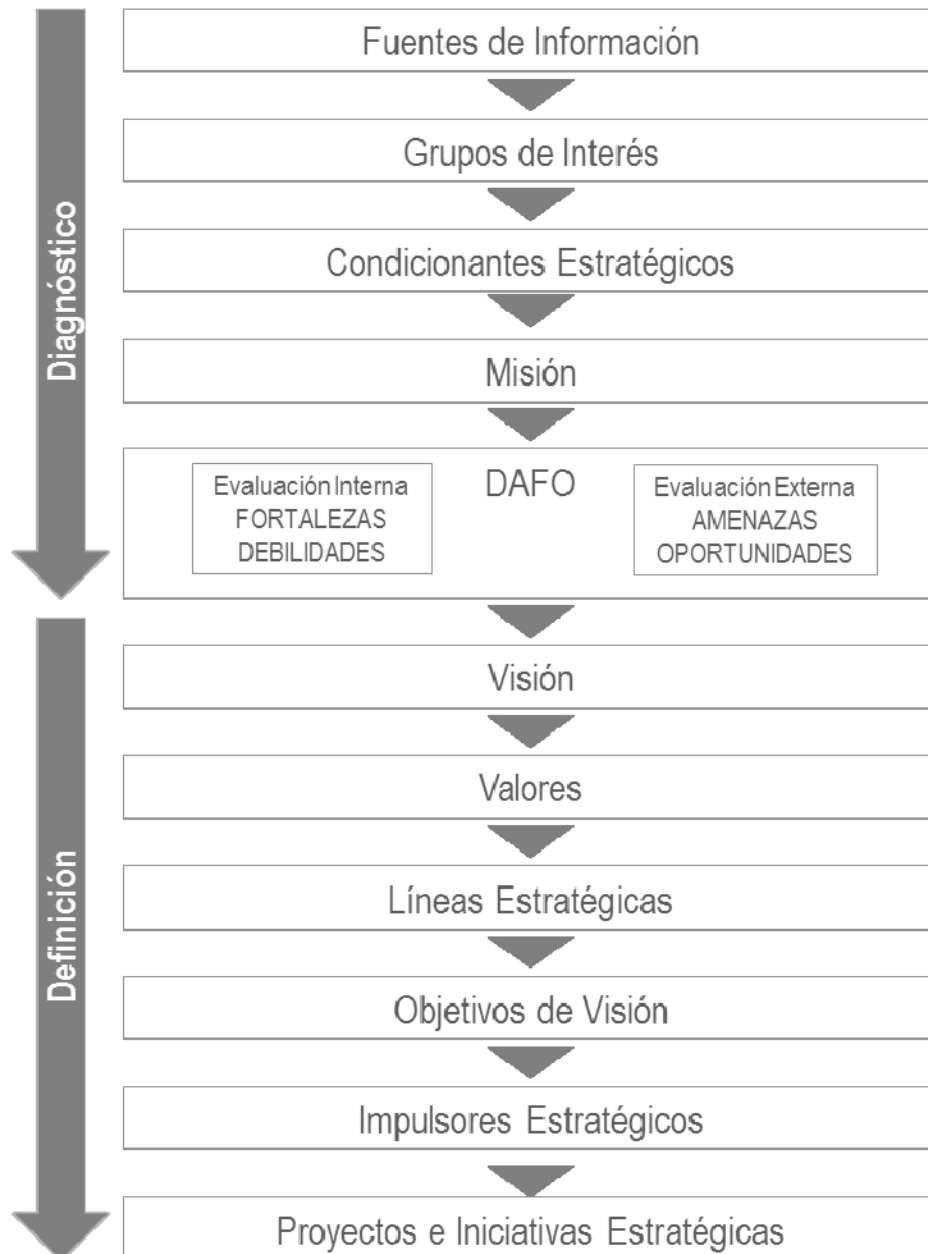
- Secretaria Técnica de Transparencia, Innovación y Política Lingüística
- Responsable de la OAC
- Responsable del 010
- Supervisora del 010
- Especialista en Calidad de ANIMSA

Tanto el inicio del proyecto como el cambio de fase se han ido comunicando a los trabajadores de ANIMSA.

Todo el trabajo ha sido desarrollado con recursos internos del SAC.



### 3 DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN



## 1.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para poder elaborar la estrategia y realizar su seguimiento y revisión, es necesario obtener información de manera que las decisiones se tomen basadas en datos.

La recogida de datos e información necesaria para elaborar la estrategia debe estar sistematizada, es decir hay que:

- Identificar la información necesaria para tomar decisiones
- Detectar de donde nos viene la información
- Establecer quién, cuándo y cómo emite la información

La información necesaria proviene de diferentes ámbitos y nos tiene que ayudar también a identificar que nos solicita cada grupo de interés.

### Fuentes de Información del SAC

|  | NECESIDADES Y EXPECTATIVAS  | CANALES DE CAPTACIÓN  |
|--|---|---|
| <b>Ayuntamiento Pamplona</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de la ciudadanía</li> <li>- Mejorar el servicio prestado</li> <li>- Mantener niveles de servicio de calidad</li> <li>- Incorporar las NNTT en el servicio a la ciudadanía</li> <li>- Abarcar a la mayor parte de la población posible</li> <li>- Ser referente en este tipo de servicios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de satisfacción servicios (sobre todo por parte de las áreas)</li> <li>- Actas de seguimiento trimestrales del PAIF (proyecto 010)</li> <li>- Incidencias de la comisión de Presidencia relacionada con atención ciudadana</li> <li>- Informes de la comisión de Quejas y Sugerencias</li> </ul> |
| <b>ANIMSA</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar con la prestación del servicio</li> <li>- Disponer de financiación para prestar y mejorar el servicio</li> <li>- Ser referente en este tipo de servicios</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de incidencias Informáticas</li> <li>- Seguimiento de ANS de ANIMSA</li> </ul>   |
| <b>Ciudadanía Universal</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio ágil, cercano, efectivo, accesible, fiable, facilitador</li> <li>- Servicio multicanal y multilingüe</li> <li>- Buen trato</li> <li>- Disponer del mayor número de trámites o servicios prestados</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas ciudadanas</li> <li>- Estudios comparativos</li> <li>- Quejas y sugerencias</li> </ul>   |
| <b>Áreas Municipales (áreas, corporativos y personal técnico y administrativo)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento en la prestación del servicio.</li> <li>- Agilidad, adaptabilidad y respuesta rápida a sus peticiones.</li> <li>- Fiabilidad.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de peticiones de todo tipo (no existe un registro, a valorar como mejora)</li> <li>- Encuestas de satisfacción de las áreas con los servicios</li> </ul>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Entidades con relación municipal (Sedena, Iturbrock, Dornier...) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración</li> <li>- Filtro de atención en los servicios</li> </ul>   | - Información de reuniones entre áreas   |
| Personal Municipal   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas condiciones laborales</li> <li>- Formación adecuada</li> <li>- Información continua y veraz</li> <li>- Estabilidad</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta del personal</li> <li>- Reuniones con el personal</li> <li>- Encuestas de clima laboral (RRLL)</li> <li>- Plan de formación y seguimientos del plan</li> </ul>   |
| Personal Animsa  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena gestión del personal (horarios, turnos, tareas....)</li> <li>- Buena gestión del servicio</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información representación sindical</li> </ul>  |
| Otros Ayuntamientos, INE, Trafico...                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración y asesoramiento ante gestiones</li> <li>- Agilidad y fiabilidad en las respuestas</li> <li>- Adaptabilidad a sus necesidades información</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamentación y legislación sobre los servicios</li> <li>- Cuadro de contactos mensuales con Entidades proveedoras de información</li> <li>- Cuadro de contactos anuales con áreas</li> <li>- Intercambios de información INE, Trafico, Otros ayuntamientos</li> </ul> |
| Fuentes de información   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que su información sea correcta, fiable y accesible a la ciudadanía</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes de inclusión de otras entidades de interés ciudadano</li> </ul>   |
| 012  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración continua y ágil</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listados de información común a intercambiar</li> </ul>   |

## 1.5 GRUPOS DE INTERÉS

Conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Los grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a diferentes intereses y que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de la actividad de una organización.

Se trata de responder a las siguientes preguntas

*¿Para quién vamos a hacer ese camino?  
¿Quiénes se ven afectados por nuestra actividad?*

Dentro de los grupos de interés destacan los Grupos de interés Clave, que son los que directamente se ven afectados por nuestra actividad.

### Grupos de Interés Clave del SAC

|   |   |
|---|---|
| Propietarios – Ayuntamiento de Pamplona |   |
| Proveedor estratégico - ANIMSA          |   |
| Usuarios                                | Externo – Ciudadanía Universal          |
|   | Interno (proveedor) – Áreas municipales |
| Personal                                | Municipal                               |
|   | ANIMSA                                  |

### Otros Grupos de Interés del SAC

|   |
|---|
| Otras administraciones públicas – Otros Aytos., INE...        |
| Otras entidades de interés ciudadano – Fuentes de información |
| Aliados - 012   |

## 1.6 CONDICIONANTES ESTRATÉGICOS

Los condicionantes estratégicos son las limitaciones impuestas por terceros o autoimpuestas por la propia organización de cara a la elección de elementos de la Misión, establecimiento de objetivos de Visión o selección de estrategias.

### Condicionantes estratégicos del SAC

| CONDICIONANTES   |
|--|
| Servicio público dependiente del Ayuntamiento de Pamplona sin ánimo de lucro |
| Depende del presupuesto municipal  |
| Normativa Legal Pública  |
| Personal mixto (funcionario, contratado laboral, subcontratado ANIMSA...)    |
| Otros condicionantes coyunturales  |

## 1.7 MISIÓN

La Misión es una declaración en la que se describe el objeto principal o razón de ser de la organización. Define claramente el negocio al que se dedica la organización, su razón de ser.

Se trata de dar respuesta a las preguntas:

*¿Quiénes somos?*

*¿Qué hacemos?*

### Reflexión previa de la Misión del SAC

Para ello se realiza una reflexión previa donde se identifican los aspectos fundamentales del SAC:

|                    |   |  |
|--------------------|---|--|
| QUENES<br>SOMOS    | TIPO DE<br>ORGANIZACIÓN                 | Servicio público del Ayuntamiento de Pamplona  |
| PARA QUIEN         | CLIENTES<br>ACTUALES                    | Áreas municipales<br>Ciudadanía en General<br>Otras entidades de interés<br>Otras administraciones   |
|                    | CLIENTES<br>POTENCIALES                 | No hay, porque todos los potenciales son actuales.   |
| DONDE              | MERCADOS<br>ACTUALES                    | Ciudadanía de Pamplona<br>Ciudadanía en General (visitantes, consultas de otras ciudades...)<br>La información y gestión se centra en la actividad de Pamplona aunque existen actividades a otro nivel (regional, estatal) dependiendo del servicio pero siempre con relación a Pamplona |
|                    | PRODUCTOS/SER<br>VICIOS<br>ACTUALES     | Carta de servicios   |
| QUE HACEMOS        | PRODUCTOS y<br>SERVICIOS<br>POTENCIALES | Posibilidad de incorporar servicios de otras áreas según tipología.  |
|                    | ACTIVO<br>ESTRATEGICO                   | Servicio integral con conocimiento global a nivel municipal.<br>Experiencia y conocimiento de la gestión desde el año 1999.  |
| COMO LO<br>HACEMOS | HACE<br>DIFERENTES                      | Accesibilidad inmediata al servicio<br>Agilidad en la tramitación<br>Sistema de gestión de la calidad robusto<br>Flexibilidad y adaptación rápida a las necesidades<br>Proactividad  |

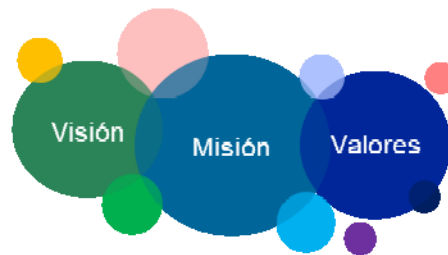


---

## MISIÓN DEL SAC

---

Servicio multicanal del Ayuntamiento de Pamplona  
cuya finalidad es facilitar la vida diaria a la ciudadanía  
en su relación con el municipio, a través de la  
centralización de las gestiones y la cercanía en la  
comunicación.



## 1.8 ANÁLISIS DAFO

Herramienta de análisis de la situación de una empresa, analizando sus características internas y su situación externa.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos:

| ANÁLISIS INTERNO  | ANÁLISIS EXTERNO   |
|---|--|
| <p><b>DEBILIDAD</b></p> <p>Aspecto negativo de la situación interna</p> | <p><b>AMENAZA</b></p> <p>Aspecto negativo del entorno exterior</p>     |
| <p><b>FORTALEZA</b></p> <p>Aspecto positivo de la situación interna</p> | <p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <p>Aspecto positivo del entorno exterior</p> |

El análisis DAFO es clave para poder definir un conjunto de alternativas estratégicas consistentes en:

- Reducir / eliminar / corregir las debilidades
- Prevenir / evitar / defenderse de las amenazas
- Potenciar / incrementar las fortalezas
- Aprovechar / explotar las oportunidades

## Resultado del análisis DAFO del SAC

### OPORTUNIDADES

- O1. Existen ámbitos de población y servicios susceptibles de ser incorporados
- O2. Tendencia de la Administración en la cultura de la gestión orientada al ciudadano
- O3. Colaboración e interoperabilidad con otras AAPP y entidades
- O4. Las NNTT hacen el servicio más accesibles al ciudadano
- O5. Soporte de un especialista municipal en redes sociales (community manager)  
especialista municipal en redes sociales (community manager).

### AMENAZAS

- A1. Exceso de demanda que comprometa los niveles de calidad.
- A2. Dependencia de presupuestos públicos (El presupuesto se puede reducir)
- A3. Empresa Pública con encomienda anual (en el caso de 010)
- A4. Rápida evolución tecnológica en la sociedad
- A5. Exigencias legales a nivel organizativo, tecnológico, idiomático y procedimental.

## FORTALEZAS

- F1. Visión global de la gestión municipal.
- F2. Estabilidad ante los cambios legislativos como servicio consolidado.
- F3. Profesionalidad, conocimiento de la materia, formación del personal.
- F4. Compromiso, implicación e iniciativa del personal y de la Dirección.
- F5. Espíritu de colaboración (interdepartamental).
- F6. Adaptación al cambio (tecnológico, de personal). Flexibilidad.
- F7. Gestión por procesos sistematizada e interiorizada con establecimiento de objetivos y seguimiento de cumplimiento.
- F8. Servicio respaldado por personalizaciones tecnológicas ágiles.
- F9. Buena valoración externa de la ciudadanía con respecto a los servicios municipales.
- F10. Servicio con proyección externa (si hay cambios tienen impacto visible) que proporciona estabilidad y continuidad.
- F11. Poca competencia
- F12. Gran calado en la ciudadanía (nos utilizan mucho y más veces)
- F13. Alto arraigo en la administración municipal.

## DEBILIDADES

- D1. Dificultad de adaptación del servicio, herramientas y personal al bilingüismo.
- D2. Lentitud para el cambio tecnológico y de adaptación a nuevas herramientas (tecnología y personas).
- D3. Doble estructura administrativa (Ayuntamiento de Pamplona y ANIMSA) que dificulta aplicar las medidas de manera uniforme (reportar a uno u otro, atención).
- D4. No está sistematizada la elaboración de planes con una visión más a largo plazo.
- D5. No estamos identificados como referente interno a nivel municipal (poca coordinación con las Áreas y ANIMSA).
- D6. Problemas internos de comunicación sobre proyectos que afecten o puedan afectar al SAC y viceversa.
- D7. Diversidad de situaciones con el personal (municipal y no municipal, dificultad en la gestión de personas, intervención de sindicatos), se generan problemas por esta diversidad.
- D8. Curva de aprendizaje muy larga, que dificulta las sustituciones de una forma rápida y solvente.

## 1.9 VISIÓN

---

La Visión es lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es dar una orientación respecto al futuro de la organización, servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Se trata de responder a las preguntas

*¿Hacia dónde nos dirigimos?*  
*¿En que nos queremos convertir?*  
*¿Cómo quiere ser la empresa en el futuro?*

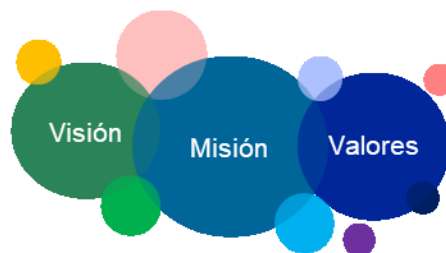
---

### VISIÓN DEL SAC

---

Ser el canal municipal de referencia para la ciudad, en constante evolución y reconocido por la excelencia de sus servicios.

---

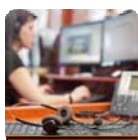


## 1.10 VALORES

Los Valores son los Principios éticos que rigen la conducta interna de la organización y su relación con el exterior. Sirven como directrices generales en todas las situaciones y nos permiten crear pautas de comportamiento. Se trata de responder a las siguientes preguntas:

*¿En qué creemos? ¿Qué principios van a regir nuestro camino?*

### VALORES DEL SAC



#### PROFESIONALIDAD

Desempeñamos nuestras funciones conforme a unos conocimientos y competencias definidas en nuestro sistema de trabajo, con dedicación y transparencia.

#### COLABORACIÓN

Trabajamos en equipo, compartimos conocimiento y nos ponemos a disposición de otros servicios para el logro de un objetivo común.



#### SERVICIO

La prestación de nuestros servicios busca aportar un valor añadido, poniendo a la ciudadanía como el centro de nuestra actividad y proporcionando soluciones a sus necesidades reales.



#### PROACTIVIDAD

Estamos comprometidos con la prestación de un servicio de calidad, para ello buscamos la forma de mejorar, aportamos nuevas ideas y las ponemos en práctica, construyendo un camino a la excelencia.

#### CERCANÍA

Buscamos facilitar a ciudadanía las relaciones con el ayuntamiento, a través de un servicio personalizado y próximo.



la

## 1.11 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para llegar a las líneas estratégicas se hace una reflexión sobre el DAFO de manera que por cada oportunidad y por cada amenaza se identifican las debilidades y fortalezas que le afectan y se analizan, tratando de responder entre otras a las siguientes preguntas:

*¿Hay alguna fortaleza que merezca ser observada especialmente de cara a aprovechar una oportunidad?*

*¿Será necesaria alguna estrategia de corrección frente a alguna debilidad?*

Tras el análisis realizado se establecieron las líneas estratégicas que van a marcar la hoja de ruta y las actuaciones a desarrollar en el próximo periodo 2018-2021.

|    |   |  |
|----|---|--|
| L1 | ESTABILIZAR<br>LOS SERVICIOS Y<br>SUS NIVELES DE<br>CALIDAD | La evolución del servicio en los últimos años ha provocado un aumento significativo de la demanda tanto de la ciudadanía como de los servicios municipales. Este incremento de demanda ha provocado que los niveles de servicio se hayan visto mermados. Por otro lado los servicios siguen organizados para un nivel de demanda concreto. Los cambios en el comportamiento sobre el uso de los servicios, hacen necesario reflexionar sobre la actual organización del SAC. Es necesario reducir plazos de gestión para liberar recursos humanos y poderlos dedicar a otras tareas. |
| L2 | IMPULSO<br>TECNOLÓGICO E<br>INTEROPERABI<br>LIDAD           | Para lograr la flexibilidad y cubrir las necesidades del servicio se deben actualizar las herramientas de gestión. La evolución tecnológica y la incorporación de la administración electrónica requiere recursos tecnológicos más avanzados que faciliten la relación con la ciudadanía y entre administraciones.. La seguridad y la interoperabilidad son además una exigencia legal.  |



|           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>L3</b> | <b>GARANTÍA DE DERECHOS CIUDADANOS</b> | <p>La garantía de los derechos de nuestros usuarios y el cumplimiento normativo encaminado a garantizarlo es una prioridad que implica adaptaciones o cambios en el servicio, tecnológicos y organizativos (bilingüismo, accesibilidad, transparencia.....). Además la propia cercanía del servicio obliga, aún más, a su cumplimiento en todos los ámbitos del servicio.</p>   |
| <b>L4</b> | <b>COMUNICACIÓN</b>                    | <p>La comunicación se considera un eje fundamental para la prestación de un servicio de calidad ya que una buena comunicación, ahorra tiempo y reduce errores. Esta presenta dos vertientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La <b>externa</b>, de cara a la ciudadanía, debe cumplir con los criterios de comunicación definidos a nivel municipal. El objetivo además es que los servicios y su acceso sean conocidos.</li> <li>- La <b>interna</b> con una doble visión: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La primera con respecto al resto de áreas municipales, se dirige a compartir información entre servicios, facilitar las relaciones y la planificación en el uso.</li> <li>▪ La segunda dentro del propio servicio como herramienta de gestión interna.</li> </ul> </li> </ul> |

### Algunas relaciones entre DAFO y Líneas Estratégicas

|           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>L1</b> | <b>ESTABILIDAD DE SERVICIO</b>                 | O1, A1, A2, A3, A6, A7, F1, F2, F4, F13 |
| <b>L2</b> | <b>IMPULSO TECNOLÓGICO E INTEROPERABILIDAD</b> | O4, O3, A4, A5, F3, F6, F7, F8,         |
| <b>L3</b> | <b>GARANTÍA DE DERECHOS</b>                    | O2, F13, F12                            |
| <b>L4</b> | <b>COMUNICACIÓN</b>                            | O5, F5, F10, F11                        |

## 1.12 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

---

Son los objetivos estratégicos que la organización tiene que alcanzar para asegurar la consecución de la Visión.

Para su desarrollo se identifican los objetivos a alcanzar y las iniciativas a desarrollar para alcanzarlos:

- **OBJETIVOS**-*Se pueden medir y tienen incidencia directa en los objetivos de Visión.*
- **INICIATIVAS** - *Son acciones de carácter global, estratégico, que afectan a varios procesos o funciones y que se identifican como claves para la consecución de los objetivos (estratégicos y/o de visión).*

---

### DEFINICIÓN

---

#### **01 Mejorar los niveles de servicio**

El SAC tiene como una de sus fortalezas la calidad de su servicio, sin embargo esta se ha visto comprometida en los últimos años por el incremento continuo de la demanda. La primera línea de actuación trata por tanto de asegurar estos niveles no solo a través de la asignación de los recursos sino a través de la revisión de los sistemas de trabajo.

#### **02 Mantener la satisfacción de los Grupos de Interés.**

Todas las actividades que se desarrollen tienen que tener en cuenta que no se pueden reducir la satisfacción de los grupos de interés. Actualmente se mantienen en niveles altos y el objetivo es que no se vea reducida.

#### **03 Disponer de un conjunto de herramientas renovadas.**

Para recuperar niveles de atención y mantener los niveles de satisfacción se necesita disponer de un conjunto de herramientas que faciliten el trabajo, de manera que los recursos puedan ser liberados para destinarlos a otras actividades.

#### **04 Simplificar procedimientos de cara a la ciudadanía.**

La ciudadanía, ante los nuevos retos que se abren con la administración electrónica, debe poder acceder a las tramitaciones de la manera más sencilla posible. Se trata de lograr que los

procesos sean lo más sencillos posibles para evitar tanto llamadas, como desplazamientos, de forma que se puedan a su vez liberar los recursos para destinarlos a otras actividades.

#### **05 Cumplir los requisitos de la normativa de administración electrónica**

Dentro de la garantía de derechos ciudadanos uno de los primeros objetivos a alcanzar es el cumplimiento en materia de administración electrónica, ya que no solo redundará en una mayor satisfacción de los usuarios sino que permite al servicio agilizar su gestión.

#### **06 Cumplir los requisitos de Accesibilidad**

Otro de los objetivos que garantizan los derechos es la promoción de mecanismos e iniciativas que garanticen la accesibilidad a los diversos canales de los servicios de atención ciudadana a todas las personas, independientemente de las posibles limitaciones funcionales que puedan tener.

#### **07 Garantizar los niveles de atención Bilingüe en todos los canales**

Además se debe promocionar los mecanismos que posibiliten y garanticen a través de los diferentes canales municipales de atención a la ciudadanía, el cumplimiento de la normativa al respecto.

#### **08 Mejorar la comunicación interna**

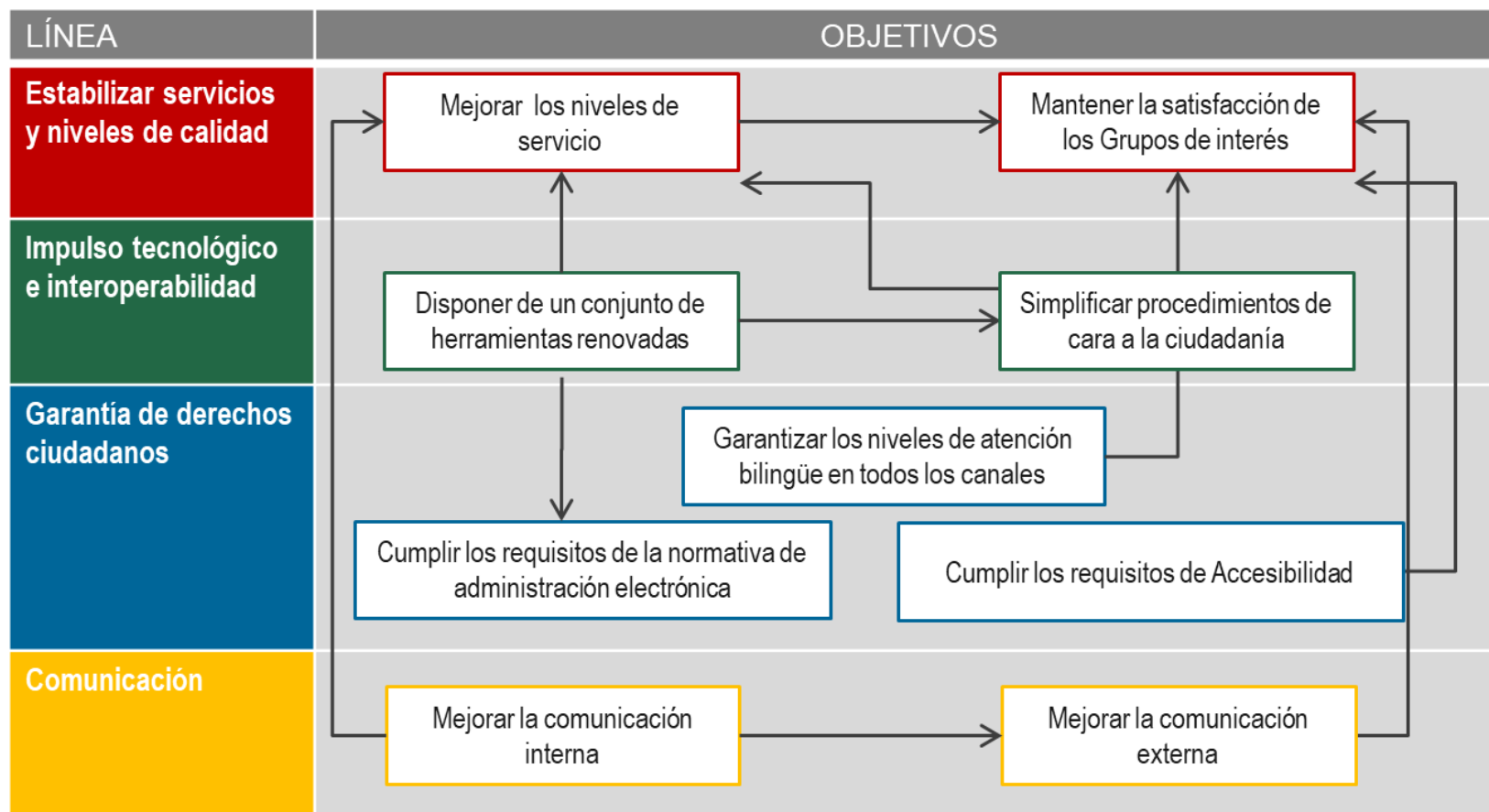
Entendiendo como comunicación interna la que se realiza dentro del Ayuntamiento de Pamplona, teniendo en cuenta que a su vez existen dos tipos de comunicaciones, la interna del propio servicio y la del servicio con el resto de Áreas Municipales.

#### **09 Mejorar la comunicación Externa**

A nivel externo es necesario abrir el servicio a los nuevos medios de comunicación, pero con un mensaje corporativo compartido por todo el Ayuntamiento de Pamplona.



### 1.13 MAPA ESTRATÉGICO



## 1.14 OBJETIVOS, INDICADORES, INICIATIVAS

| LÍNEAS ESTRATEGICAS      |   |   |             |   |
|--------------------------|---|---|-------------|---|
| L1                       |   | ESTABILIDAD DE SERVICIO   |             |   |
| OBJETIVO                 |   | COMPROMISO  | INDICADORES |   |
| O1                       | Recuperar los niveles de servicio que se tenían con anterioridad                  | Reducir la desviación entre el nivel real de atención y el óptimo | I01         | % desviación sobre nivel de atención óptimo |
| O2                       | Mantener la satisfacción de los Grupos de Interés.                                | Reducir el número de quejas respecto al año anterior              | I02         | % de disminución de quejas                  |
| INICIATIVAS ESTRATEGICAS |   |   |             |   |
| IE1                      | Reorganización de la OAC (proyecto junto con RRHH para adecuar a normativa legal) |   |             |   |
| IE2                      | Revisión organizativa 010 (funciones, tareas, volumen de trabajo por perfiles...) |   |             |   |
| IE3                      | Revisión de procesos en el servicio 010 (documentación a entregar, bases...)      |   |             |   |
| IE4                      | Valorar Actividades que pueden ser delegadas a los técnicos de las áreas          |   |             |   |

| LÍNEAS ESTRATEGICAS      |   |  |             |  |
|--------------------------|---|--|-------------|--|
| L2                       |   | IMPULSO TECNOLÓGICO E INTEROPERABILIDAD  |             |  |
| OBJETIVO                 |   | COMPROMISO   | INDICADORES |  |
| O3                       | Disponer de un conjunto de herramientas renovadas   | Aumentar el número de SBD con inscripción vía web (Aumentar el nº de inscripciones por el canal web y reducir el canal telefónico) | I03         | % de incrementos de SBD ofertados por web                                  |
|                          |   | Aumentar el nº de herramientas actualizadas, mejoradas o nuevas  | I04         | Nº herramientas actualizadas, mejoradas o nuevas                           |
| O4                       | Simplificar procedimientos de cara a la ciudadanía  | Aumentar el nº de procedimientos simplificados   | I05         | Nº de procedimientos simplificados   |
|                          |   | Reducción de solicitudes de validaciones padronales  | I06         | Nº de validaciones padronales (o reducción de validaciones) de identidades |
| INICIATIVAS ESTRATEGICAS |   |  |             |  |
| IE5                      | Plan de renovación tecnología del servicio CP/LP  |  |             |  |
| IE6                      | Renovar la herramienta de INSCRIPCIONES   |  |             |  |
| IE7                      | Herramienta de ESTADISTICAS del servicio  |  |             |  |
| IE8                      | Renovación/dotación de escáneres certificados y posible uso de tabletas para firma biométrica |  |             |  |
| IE9                      | Envíos masivos de emails y SMS  |  |             |  |
| IE10                     | Aplicación de ENCUESTAS   |  |             |  |
| IE11                     | Nuevo portal WEB (que facilite la traducción al euskera)                                      |  |             |  |
| IE12                     | Renovación CENTRALITA telefónica  |  |             |  |
| IE13                     | Plan Director del Documento Electrónico (municipal que afecta al servicio)                    |  |             |  |
| IE14                     | Herramientas que faciliten contactos entrantes y salientes (RRSS)                             |  |             |  |
| IE15                     | Interoperabilidad con otras administraciones (por ejemplo adhesión al ORVE)                   |  |             |  |
| IE16                     | Interoperabilidad interna   |  |             |  |
| IE17                     | Mejora de procedimientos de cara a ciudadanía   |  |             |  |

| LÍNEAS ESTRATEGICAS                |   |   |             |  |
|------------------------------------|---|---|-------------|--|
| L3                                 |   | GARANTIA DE DERECHOS CIUDADANOS                                       |             |  |
| OBJETIVO                           |   | COMPROMISO  | INDICADORES |  |
| 05                                 | los requisitos de la normativa de administración electrónica  | Incrementar los documentos registrados electrónicamente en la oficina | I07         | Nº documentos registrados electrónicamente en la oficina |
| 06                                 | Cumplir los requisitos de Accesibilidad   | Incorporar iniciativas de accesibilidad a los servicios               | I08         | Nº iniciativas abiertas en relación a la accesibilidad   |
| 07                                 | Garantizar los niveles de atención Bilingüe en todos los canales  | Disponer de cobertura horaria en bilingüe                             | I09         | % de Horaria del servicio cubierto con personal Bilingüe |
| INICIATIVAS/PROYECTOS ESTRATÉGICOS |   |   |             |  |
| IE22                               | Creación / reconversión de oficinas de asistencia en materia de registro (digitalización certificada, ayuda a la tramitación) |   |             |  |
| IE23                               | Nueva ordenanza de administración electrónica   |   |             |  |
| IE24                               | Actuaciones de Accesibilidad Universal (Canales específicos de la OAC)  |   |             |  |
| IE25                               | Plan de formación específico para Euskera (010)   |   |             |  |

| LÍNEAS ESTRATEGICAS                |  |   |             |   |
|------------------------------------|--|---|-------------|---|
| L4                                 |  | COMUNICACIÓN  |             |   |
| OBJETIVO                           |  | COMPROMISO  | INDICADORES |   |
| 08                                 | Mejorar la comunicación Interna  | Incrementar participación en proyectos del personal del SAC | I10         | Nº de nuevos proyectos de otras áreas en los que debe intervenir de una forma u otra el SAC |
| 09                                 | Mejorar la comunicación Externa  | Aumentar el número de visitas a la web municipal            | I11         | Nº de Visitas a la Web  |
|                                    |  | Aumentar las visitas a informa desde la web municipal       | I12         | Nº de visitas a INFORMA desde la Web  |
|                                    |  | Incrementar el número de comunicaciones                     | I13         | Valoración de las visitas a INFORMA   |
|                                    |  |   | I14         | Nº de notas de prensa específicas del servicio y tuits difundiendo el servicio telemático   |
| INICIATIVAS/PROYECTOS ESTRATÉGICOS |  |   |             |   |
| IE18                               | Mejorar / Implantar herramientas de comunicación interna   |   |             |   |
| IE19                               | Plan de comunicación Interna (servicio, con otros departamentos y con administraciones) para la gestión del servicio   |   |             |   |
| IE20                               | Interlocución en el diseño y ejecución de los proyectos que va a intervenir el SAC   |   |             |   |
| IE21                               | Establecer criterios unificados de comunicación (redes sociales, plan de comunicación municipal, imagen corporativa y de servicio, unificación de lenguaje...) |   |             |   |



## 1.15 RESUMEN INDICADORES DEL CMI

| LINEAS ESTRATEGICAS                                   | OBJETIVOS ESTRATEGICOS  | COMPROMISO   | CANALES           |        |  | INDICADOR  | DESCRIPCIÓN   |
|---|---|--|-------------------|--------|--|--|---|
|   |   |  | Presenc. Telefon. | Telem. |  |  |   |
| L1-ESTABILIZAR LOS SERVICIOS Y SUS NIVELES DE CALIDAD | 01-Recuperar los niveles de servicio que se tenían con anterioridad | Reducir la desviación entre el nivel real de atención y el óptimo  |                   |        |  | % desviación sobre nivel de atención óptimo                      | Porcentaje de desviación de los resultados obtenidos frente a los resultados óptimos establecidos |
|   | 02-Mantener la satisfacción de los Grupos de Interés.               | Reducir el número de quejas respecto al año anterior   |                   |        |  | % de disminución de quejas                                       | Porcentaje de disminución de quejas recibidas con respecto al año anterior                        |
| L2-IMPULSO TECNOLÓGICO E INTEROPARABILIDAD            | 03-Disponer de un conjunto de herramientas renovadas                | Aumentar el número de SBD con inscripción vía web (Aumentar el nº de inscripciones por el canal web y reducir el canal telefónico) |                   |        |  | % de incrementos de SBD ofertados por web                        | % incremento de SBD con inscripciones realizados desde la página web municipal                    |
|   |   | Aumentar el nº de herramientas actualizadas, mejoradas o nuevas  |                   |        |  | Nº herramientas actualizadas, mejoradas o nuevas                 | Nº de AM relacionadas con herramientas informáticas   |
|   | 04-Simplificar procedimientos de cara a la ciudadanía               | Aumentar el nº de procedimientos simplificados   |                   |        |  | Nº de procedimientos simplificados                               | Nº de AM relacionadas con la simplificación de procedimientos                                     |
|   |   | Reducción de solicitudes de validaciones padronales  |                   |        |  | Nº de validaciones padronales (o reducción de validaciones) o de | Reducir las validaciones en número  |
| L3-GARANTÍA DE DERECHOS CIUDADANOS                    | 05-Cumplir los requisitos de la normativa de                        | Nº documentos registrados electrónicamente en la oficina   |                   |        |  | Nº documentos registrados electrónicamente en la oficina         | Escaneados y registrados  |
|   | 06-Cumplir los requisitos de Accesibilidad                          | Nº iniciativas abiertas en relación a la accesibilidad   |                   |        |  | Nº iniciativas abiertas en relación a la accesibilidad           | Actuaciones incluidas en el proyecto de accesibilidad que se van incorporando al                  |
|   | 07-Garantizar los niveles de atención Bilingüe en todos los         | Cobertura horaria bilingüe   |                   |        |  | Cobertura horaria en Euskera                                     | Porcentaje del horario del servicio cubierto con personal bilingüe                                |
| L4-COMUNICACIÓN                                       | 08-Mejorar la comunicación Interna                                  | Nº de proyectos en los que debe participar el personal del SAC   |                   |        |  | Nº de proyectos en los que debe participar el personal del SAC   | Nº de nuevos proyectos de otras áreas en los que debe intervenir de una forma u otra el SAC       |
|   | 09- Mejorar la comunicación Externa                                 | Aumentar el nº de visitas a la web municipal   |                   |        |  | Número de visitas a la web                                       | Nº de visitas a la web  |
|   |   | Aumentar el nº de visitas a INFORMA desde la web municipal (del total)   |                   |        |  | Número de visitas a INFORMA desde la web                         | Nº de visitas a INFORMA desde la web  |
|   |   |  |                   |        |  | Valoración de las visitas a INFORMA                              | Valoración de la información actualizada por 010 (porcentaje mejor valorado, 3, 4 y 5)            |
|   |   | Aumentar el nº de Comunicaciones   |                   |        |  | Nº de notas prensa, tuits...                                     | Comprende notas de prensa específicas del servicio, tuits difundiendo el servicio telemático      |

## 1.16 PLANIFICACIÓN DE INICIATIVAS

| LINEAS ESTRATEGICAS                                   | INICIATIVAS   | 2018 |    |    |    | 2019 |    |    |    | 2020 |    |    |    | 2021 |    |    |    |  |
|---|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|--|
|   |   | 1T   | 2T | 3T | 4T | 1T   | 2T | 3T | 4T | 1T   | 2T | 3T | 4T | 1T   | 2T | 3T | 4T |  |
| L1-ESTABILIZAR LOS SERVICIOS Y SUS NIVELES DE CALIDAD | IE1-Reorganización de la OAC (proyecto junto con RRHH para adecuar a normativa legal)   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE2-Revisión organizativa 010 (funciones, tareas, volumen de trabajo por perfiles...)   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE3-Revisión de procesos en el servicio 010 (documentación a entregar, bases...)  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE4-Valorar Actividades que pueden ser delegadas a los técnicos de las áreas  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
| L2-IMPULSO TECNOLÓGICO E INTEROPERABILIDAD            | IE5-Plan de renovación tecnología del servicio CP/LP  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE6-Renovar la herramienta de INSCRIPCIONES   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE7-Herramienta de ESTADISTICAS del servicio  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE8-Renovación/dotación de escáneres certificados y posible uso de tablets para firma biométrica  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE9-Envíos masivos de emails y SMS  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE10-Aplicación de ENCUESTAS (no demandado pero no existe, preventivo)  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE11-Nuevo portal WEB (que facilite la traducción al euskera)   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE12-Renovación CENTRALITA telefónica   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE13-Plan Director del Documento Electrónico (municipal que afecta al servicio)   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE14-Herramientas que faciliten contactos entrantes y salientes (RRSS)  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
| L3-GARANTÍA DE DERECHOS CIUDADANOS                    | IE15-Interoperabilidad con otras administraciones (por ejemplo adhesión al ORVE)  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE16-Interoperabilidad interna  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE17-Mejora de procedimientos de cara a ciudadanía  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE18-Creación / reconversión de oficinas de asistencia en materia de registro (digitalización certificada, ayuda a la tramitación)                                  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE19-Nueva ordenanza de administración electrónica  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
| L4-COMUNICACIÓN                                       | IE20-Ordenanza de Accesibilidad Universal (Canales específicos de la OAC)   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE21-Plan de formación específico para Euskera (010)  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE22-Mejorar / Implantar herramientas de comunicación interna   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE23-Plan de comunicación Interna (servicio, con otros departamentos y con administraciones) para la gestión del servicio   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE24-Interlocución en el diseño y ejecución de los proyectos que va a intervenir el SAC   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |
|   | IE25-Establecer criterios unificados de comunicación (redes sociales, plan de comunicación municipal, imagen corporativa y de servicio, unificación de lenguaje...) |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |  |

## 4 GLOSARIO DE TÉRMINOS

---

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Análisis DAFO                  | <p>Análisis colectivo de la situación de la organización que busca identificar las oportunidades y amenazas que surgen en el entorno, así como las fortalezas y debilidades internas.</p> <p>DAFO es el acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.</p>   |
| Condicionantes estratégicos    | <p>Limitaciones sobrevenidas o autoimpuestas que limitan la definición de la Visión y la selección de las correspondientes estrategias.</p>  |
| Cuadro de Mando Integral (CMI) | <p>Conjunto equilibrado de indicadores que contiene indicadores de causa y de resultado. Es una forma integrada, equilibrada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de ANIMSA.</p>  |
| Estrategia                     | <p>Conjunto coherente de actuaciones que definen el modo de actuar de la organización para alcanzar sus objetivos y que se diseña sobre la base de un diagnóstico de la situación de partida y sobre la base de su misión y su visión. Todo el conjunto (misión, visión, diagnóstico de la situación, objetivos estratégicos, objetivos operativos y actuaciones) define la estrategia de la Organización.</p> |
| Grupo de Interés               | <p>Conjunto de partes interesadas y/o afectadas, directa o indirectamente, por la actividad de una organización.</p>   |
| Indicador                      | <p>Conjunto de relaciones entre variables que permiten conocer una situación determinada en forma continua. Es un rastro, una señal, una unidad de medida de las variables.</p>  |
| Iniciativas Estratégicas       | <p>Son los planes que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.</p>   |
| Líneas Estratégicas            | <p>También denominadas Ejes Estratégicos. Son las áreas representativas de la visión, establecen principios a largo plazo y de alto nivel. Definen los propósitos más amplios de la Organización, descomponiendo la visión en partes manejables.</p>   |



|                        |   |
|------------------------|---|
| Mapa Estratégico       | Conjunto de objetivos estratégicos presentados de forma ordenada.   |
| Meta                   | Valor a alcanzar en un periodo concreto.  |
| Misión                 | Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización. Define claramente el negocio al que se dedica la organización, su razón de ser.   |
| Objetivos              | Resultados que la organización espera alcanzar en un periodo de tiempo.   |
| Objetivos Estratégicos | Establecen intenciones específicas para un periodo de tiempo y que define aspectos que la organización necesita lograr para completar su plan estratégico.  |
| Plan Estratégico       | Documento que recoge la estrategia de la organización.  |
| Valores                | Son los principios éticos que rigen la conducta interna de la organización y su relación con el exterior. Sirven como directrices generales en todas las situaciones y nos permiten crear pautas de comportamiento.   |
| Visión                 | Es la declaración en la que la organización indica a dónde quiere llegar. En ella se resumen las aspiraciones y los logros que se desean alcanzar en lo relativo a las actividades que realiza, los colectivos que la integran y el entorno social e institucional en el que se desarrolla. |