



DIPUTACIÓN DE ALMERÍA

CURSO SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ADOPTADO POR EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA DIPUTACIÓN DE ALMERÍA EN EL ÁMBITO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES EN MATERIA DE TRIBUTOS Y OTROS DERECHOS DE NATURALEZA PÚBLICA

***Mercedes Escamilla
Septiembre 2021***

¿Qué ES LA ISO 9001? SUS PRINCIPIALES PILARES



ISO 9001

Es una **norma** internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, **sin distinción de sector de actividad**. Esta norma se concentra en la **satisfacción del cliente (CONTRIBUYENTE)** y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con los requisitos internos y externos de la organización, enfocados a la **mejora continua**.

El estándar **ISO 9001** es uno de los más reconocidos a nivel internacional. Es de carácter voluntario se establecen los requisitos mínimos que las organizaciones deben cumplir para garantizar la calidad de sus servicios y productos.

SU ORIGEN Y PROGRESO EN LA HISTORIA

Cronografía



**¿QUÉ BUSCAMOS
O QUE NOS
GUSTARÍA
CONSEGUIR CON EL
SISTEMA DE
GESTIÓN DE
CALIDAD?**

MEJORA CONTINUA EN NUESTRO TRABAJO

METODOLOGÍA

PONDER GESTIONAR TODO POR IGUAL INDEPENDIEMENTE DE LA
PERSONA

IDENTIFICAR LOS PORBLEMAS PARA PODER ACTUAR SOBRE ELLOS

SIMPLIFICAR

REDUCIR COSTES

ESTANDARIZACIÓN (NORMALIZACIÓN/ METODOLOGÍA)

ENFOQUE: La norma define una metodología basada en la estandarización como motor de mejora (importante la involucración y responsabilidad del personal)

HERRAMIENTAS: documentos definidos/ formatos

**ENFOQUE ISO
9001
Y HERRAMIENTAS**



ESTANDARIZACIÓN (NORMALIZACIÓN/ METODOLOGÍA)

¿COMO?



DECIR LO QUE HACEMOS: documentar nuestras actividades en procedimientos

HACER LO QUE DECIMOS: cumplir y seguir lo que nuestros documentos dicen (COHERENCIA)

EVALUAR LO QUE HEMOS HECHO: reuniones, auditorias internas y externas

SI ALGO NO LO HEMOS HECHO CONFORME A NUESTROS PROCEDIMIENTOS ANALIZAMOS LAS CAUSAS Y ACTUAMOS:

NO CONFORMIDADES

ACCIONES DE MEJORA

SI NUESTRO SERVICIO CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS SEGÚN LA NORMA TENDREMOS UN CLIENTE/ CIUDANO SATISFECHO

**ENFOQUE ISO
9001
Y HERRAMIENTAS**

ESTANDARIZACIÓN (NORMALIZACIÓN/ METODOLOGÍA)

¿PARA ELLO USAMOS?

La ISO 9001 es un modelo de organización que marca unas directrices a cumplir para que las empresas/ entidades que cumplan dichos requisitos lleguen mejora y satisfacción final (CONTRIBUYENTE).

**ENFOQUE ISO
9001
Y HERRAMIENTAS**



PREAMBULO

ISO 9001



1. Objeto y Campo de Aplicación.



2. Referencias Normativas.



3. Términos y definiciones.

CONTEXTO DE LA ORGANIZACION

ISO 9001

4	Contexto de la organización.....	14
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto	14
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	14
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	14
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.....	15

CONTEXTO DE LA ORGANIZACION

*ENFOQUE BASADO
EN PROCESOS Y
ANALISIS DE
RIESGOS*

- Evolución de la metodología de auditoria enfocado a apoyar los cambios enfocados a la mejora continua y en los procesos importantes
- Visualizar el sistema con una visión más amplia:
 - Contexto de la organización (análisis interno y externo)
 - Partes interesadas (necesidades y expectativas)
 - Focalizar en los riesgos críticos.

CONTEXTO DE LA ORGANIZACION

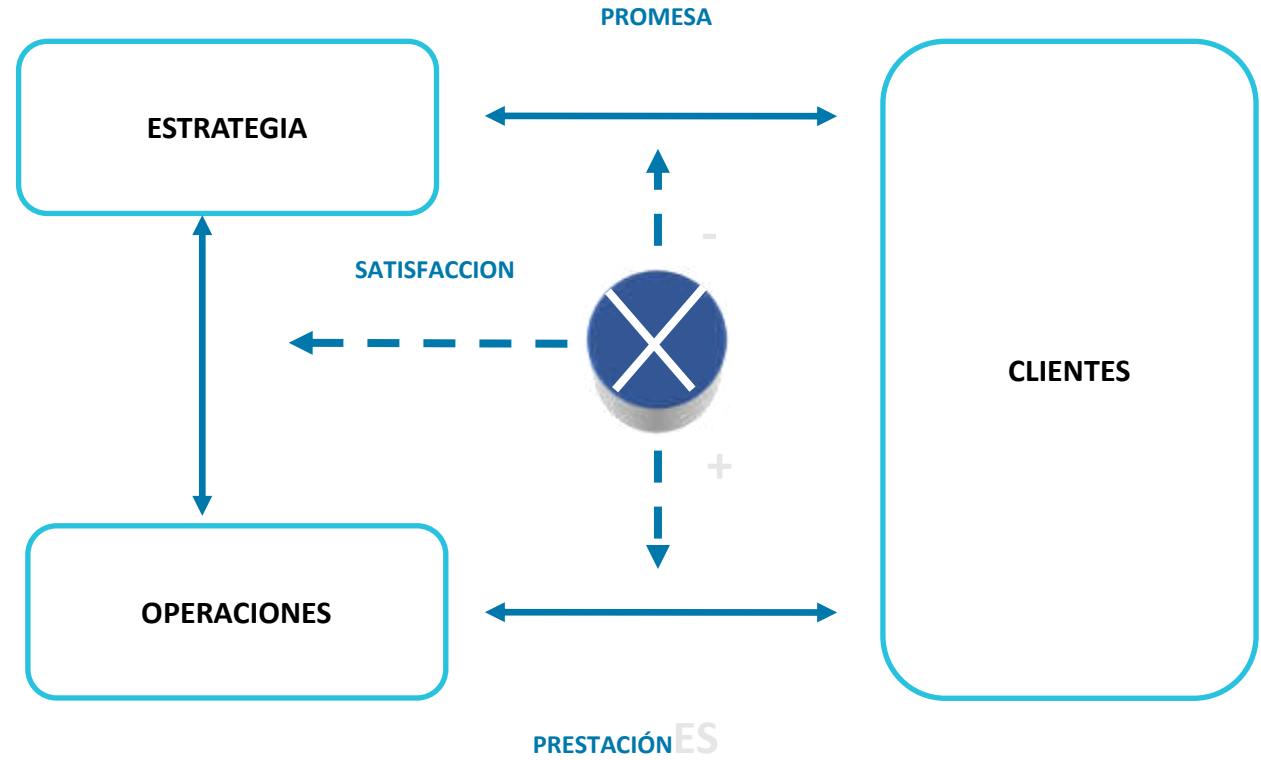
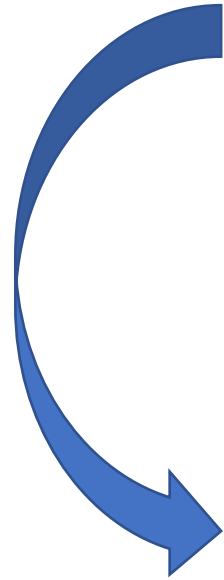
Se define un alcance

“La prestación del Servicio de Atención a Contribuyentes en materia de tributos y otros derechos de naturaleza pública locales y autonómica”

**ISO 9001
ENFOQUE A
PROCESOS**



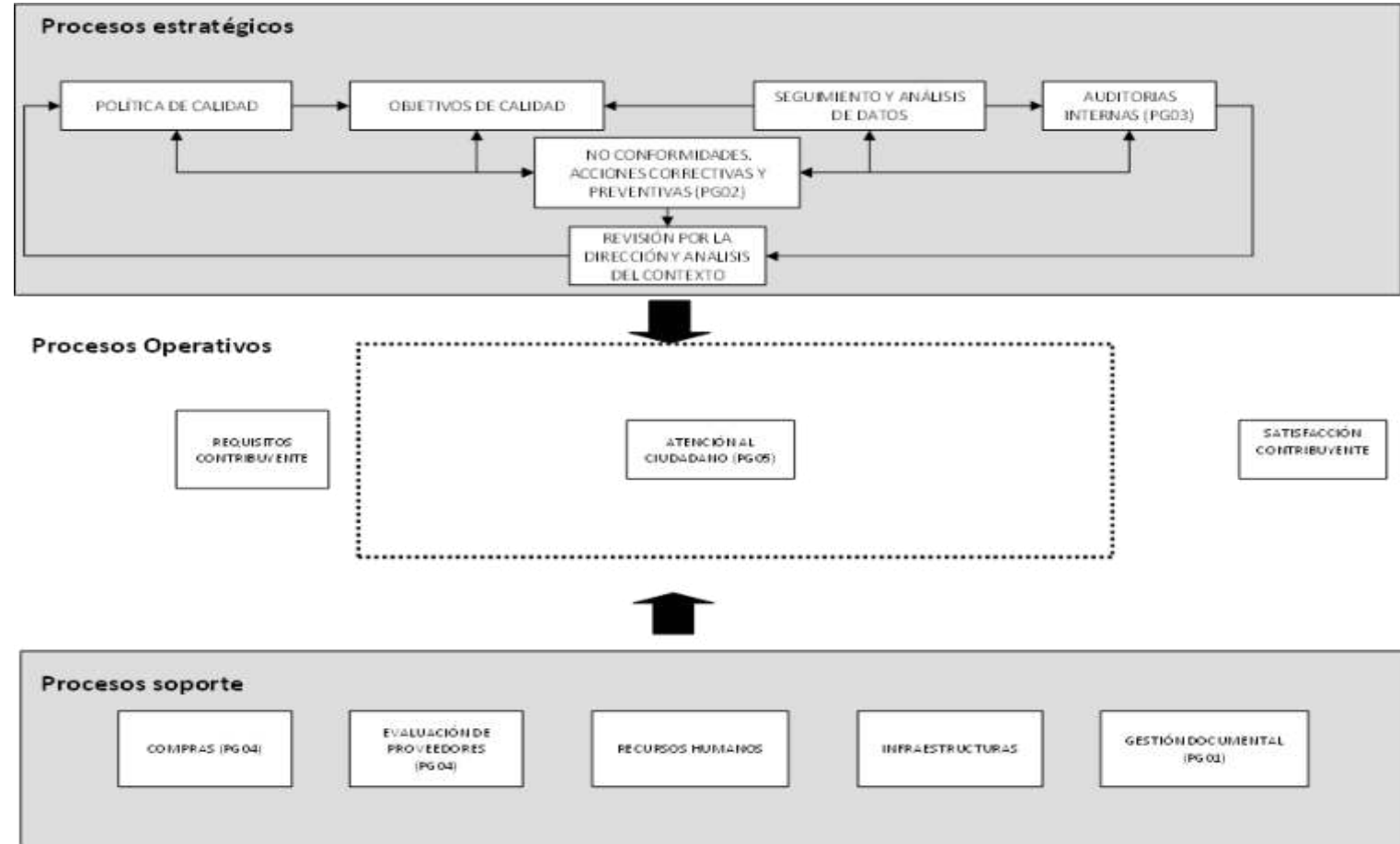
**ENFOQUE
ISO 9001**



CONTRO DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS

ENFOQUE
ISO 9001



*ENFOQUE
ISO 9001*

¿ Que es la gestión del Riesgo?

Pretende definir la cultura y sistemática del enfoque a procesos identificando y valorando los riesgos para son la toma de decisiones preventiva, menos sorpresas, la mejora continua, rendimiento y eficacia.

Riesgo es la posibilidad de sufrir pérdidas, daños, desventajas....

La combinación de la probabilidad y la ocurrencia es lo que nos da información de la gravedad del riesgo y sus consecuencias

**FUENTES PARA
IDENTIFICAR
RIESGOS Y
OPORTUNIDADES
Y HERRAMIENTAS
DENTRO DEL
SISTEMA**

DAFO

COMPRESIÓN DE LA PARTES INTERESADAS

ANALISIS DE RIESGOS- OPORTUNIDADES

**OTRAS: RECLAMACIONES, INCIDENICAS,
CUESTIONARIOS, REUNIONES, INFORMES....**

DAFO

El análisis **DAFO** permite el identificar y analizar la situación interna (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades)

	Positivos Para alcanzar objetivo	Negativos Para alcanzar objetivo
Origen interno Atributos de la empresa	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Origen externo Atributos de la entorno	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

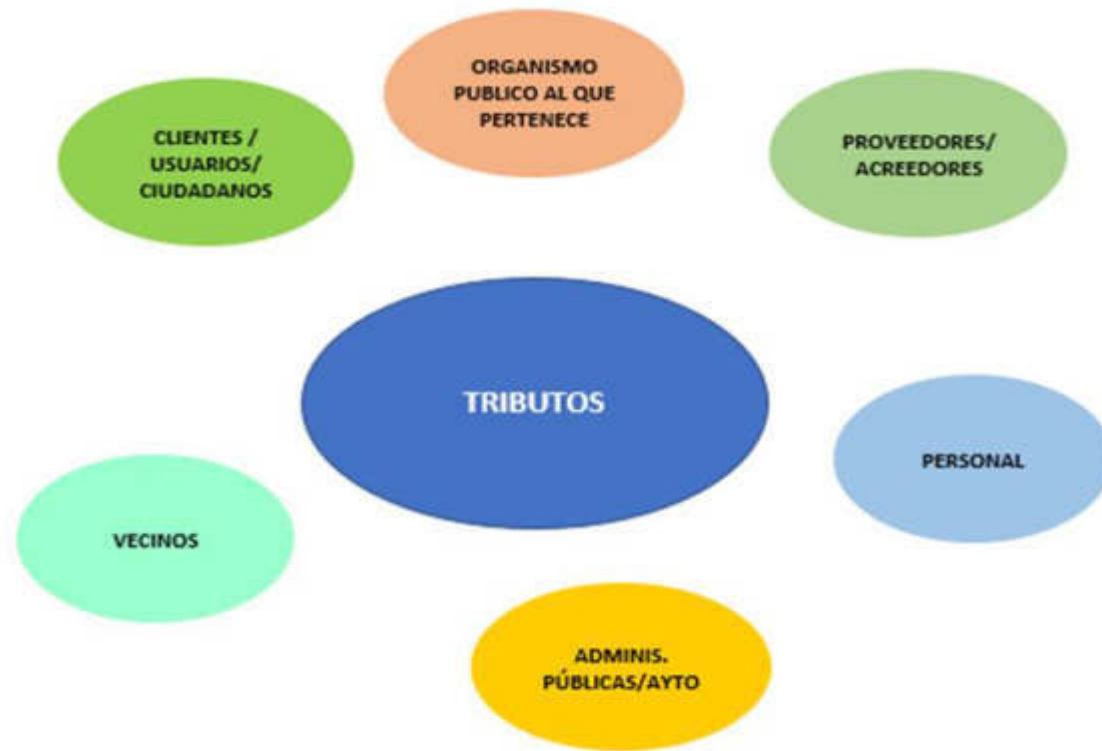
PARTES INTERESADAS

Parte Interesada se define como: “Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por las decisiones o actividades que realiza nuestra organización (tanto internas como externas)

Hay que identificar sus necesidades y expectativas

- **Necesidad** de cumplimiento de requisitos acordados
- **Expectativa** de una capacidad de mejora y atención

PARTES INTERESADAS



Algunos ejemplos de Necesidades y expectativas

PARTES INTERESADAS

1.- Contribuyentes

- Facilidad en la gestión
- Gestión rápida
- Facilidad en las consultas

2.- Empleados

- Cumplimiento de requisitos contractuales
- Disponer de carrera profesional
- Definición de responsabilidades
- Disponer de canales de comunicación

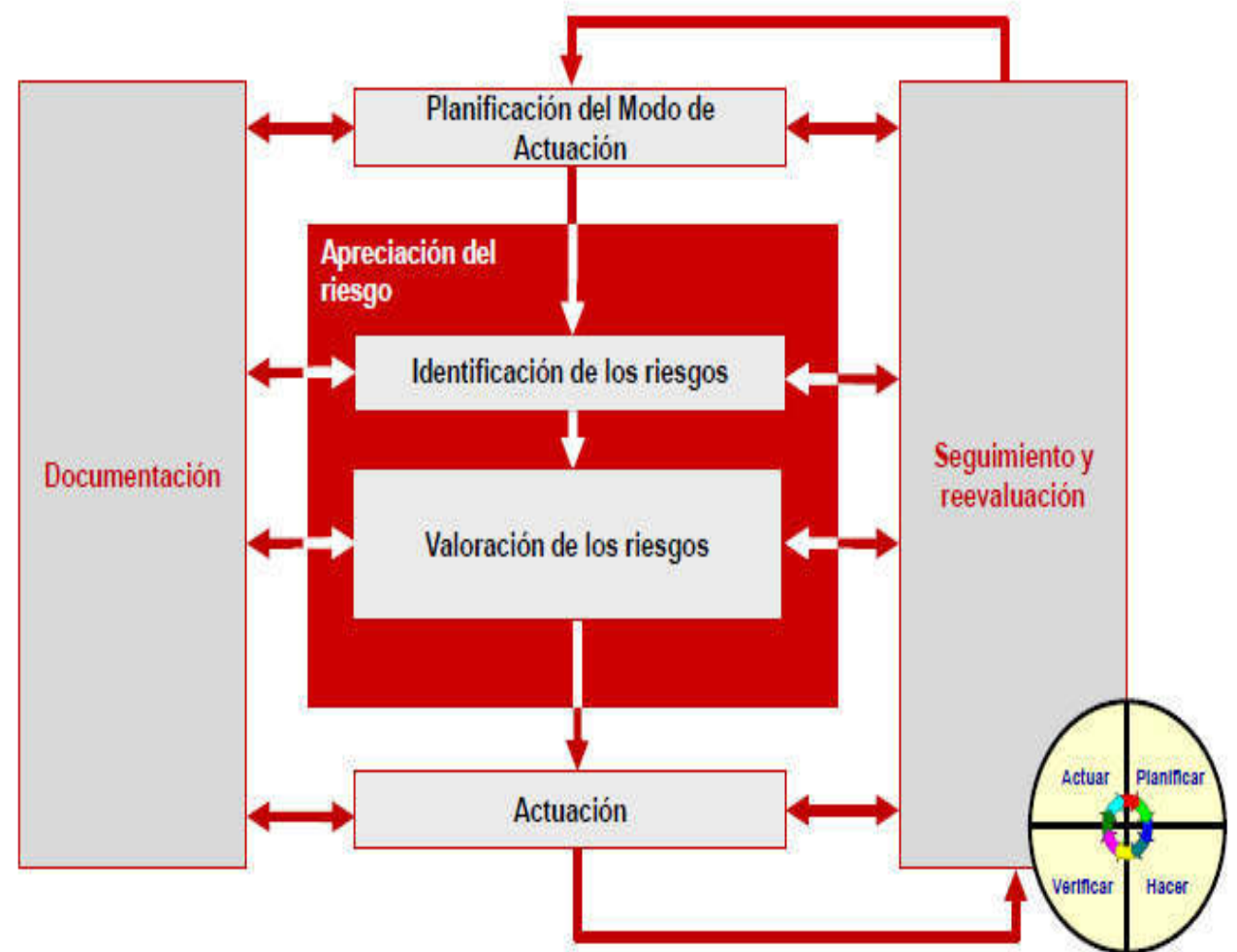
3.- Ayuntamientos

- Comunicación fluida
- Facilidad en la gestión
- Transparencia

4.- Proveedores

Pronto pago
Rapidez en al gestión

ANALISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES



ANALISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Pretende definir la cultura y sistemática del enfoque a procesos identificando y valorando los riesgos para son la toma de decisiones preventiva, menos sorpresas, la mejora continua, rendimiento y eficacia.

Riesgo se define como una función de probabilidad de un efecto adverso y la gravedad de ese efecto , como consecuencia de un peligro

La combinación de la probabilidad y la ocurrencia es lo que nos da información de la gravedad del riesgo y sus consecuencias

Por lo tanto RIESGO = PROBABILIDAD x GRAVEDAD

ANALISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

		CONSECUENCIA		
		Baja (1)	Media (3)	Alta (5)
PROBABILIDAD	Alta (5)	Significativo (5)	Intolerable (15)	Intolerable (25)
	Media (3)	Tolerable (3)	Significativo (9)	Intolerable (15)
	Baja (1)	tolerable (1)	Tolerable (3)	Significativo (5)

Riesgo tolerable: Hay pocas tareas críticas. Seguimiento periódico.

Riesgo significativo: Definición de acciones de mitigación o de contención.

Riesgo intolerable: Definición e implantación inmediata de acciones de mitigación

Probabilidad baja:

Nada probable (nunca se ha producido)

Probabilidad media:

Poco probable que suceda (ocasionalmente en los últimos años)

Probabilidad alta:

Muy probable. Se ha producido varios en los últimos 2 años

Consecuencia baja:

Poco o ningún impacto en las especificaciones de la prestación del servicio (o del producto fabricado)

Consecuencia media:

Impacto en las especificaciones del servicio o del producto pero no afecta a la entrega final del servicio/producto al cliente

Consecuencia alta:

Impacto en las especificaciones del servicio o del producto y limita la entrega final del servicio/producto al cliente

ACCIONES DE MEJORA

OBJETIVOS

LIDERAZGO

ISO 9001

5	Liderazgo.....	16
5.1	Liderazgo y compromiso.....	16
5.1.1	Generalidades	16
5.1.2	Enfoque al cliente	16
5.2	Política	16
5.2.1	Establecimiento de la política de la calidad.....	16
5.2.2	Comunicación de la política de la calidad	17
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.....	17

LIDERAZGO

Compromiso de la Dirección para la consecución de la estrategia y objetivos

ISO 9001



PLANIFICACIÓN

ISO 9001

6	Planificación.....	17
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	17
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.....	18
6.3	Planificación de los cambios.....	18

PLANIFICACIÓN

Define las directrices y herramientas orientadas a establecer acciones de mejora y acciones para abordar los riesgos y oportunidades

ISO 9001



ENFOQUE DE LOS OBJETIVOS

Define las directrices y herramientas orientadas a establecer acciones de mejora y acciones para abordar los riesgos y oportunidades

ISO 9001



ENFOQUE DE LOS OBJETIVOS

ISO 9001

ACCIONES PARA LA CONSECUCCIÓN

PLAZO

RESPONSABLE

SEGUIMIENTO Y EALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO

APOYO

ISO 9001

7	Apoyo	19
7.1	Recursos	19
7.1.1	Generalidades	19
7.1.2	Personas.....	19
7.1.3	Infraestructura	19
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos	19
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición	20
7.1.6	Conocimientos de la organización	20
7.2	Competencia.....	21
7.3	Toma de conciencia	21
7.4	Comunicación	21
7.5	Información documentada.....	21
7.5.1	Generalidades	21
7.5.2	Creación y actualización	22
7.5.3	Control de la información documentada	22

APOYO

Son los procesos necesarios en los que se apoya (pilares) para el correcto funcionamiento de los procesos operativos

ISO 9001



**INFRAESTRUCTURA
ADECUADA**



PERSONAL FORMADO

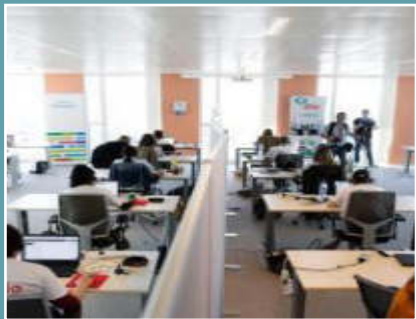


**CONTROL DE
PROVEEDORES**



**CONTROL
DOCUMENTOS**

PROCESO APOYO



INFRAESTRUCTURA

PROGRAMA DE MANTENIMIENTO

ASCENSORES

CONTRAINCENDIOS

EQUIPOS
INFORMATICOS

CLIMATIZACIÓN

ACCESOS

ALARMAS

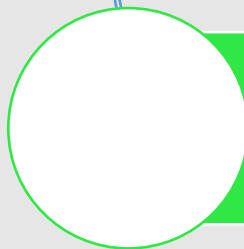
PROCESO APOYO



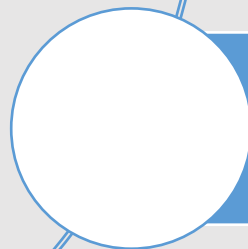
PERSONAL
FORMADO



REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN POR
PUESTO



FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



PLAN DE FORMACIÓN



EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO

PROCESO APOYO



*CONTROL DE
PROVEEDORES*



GESTIÓN DE LAS
COMPRAS



EVALUACIÓN DE
PROVEEDORES

PROCESO APOYO



CONTROL DE DOCUMENTOS INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Consiste en detallar a la organización como se llevan a cabo los procesos y ayuda al personal laboral a entender mejor la misión que debe desempeñar.



PROCESO APOYO. INFORMACIÓN DOCUMENTADA



PROCESO APOYO. INFORMACIÓN DOCUMENTADA



¿Qué beneficio obtengo al tener un correcto proceso de control de los registros?

- Facilita el acceso a los datos para el análisis de indicadores de desempeño de los procesos del sistema.
- Facilita el proceso de realización de auditorías al encontrar rápidamente los registros solicitados durante la misma.
- Establece las bases para la protección de la información, evitando su uso indebido y la posible pérdida de datos necesarios para el desarrollo de los procesos.
- Consigue obtener el orden en el archivo de la información. La burocracia y el papeleo es directamente proporcional al desorden en el archivo.

OPERACIÓN

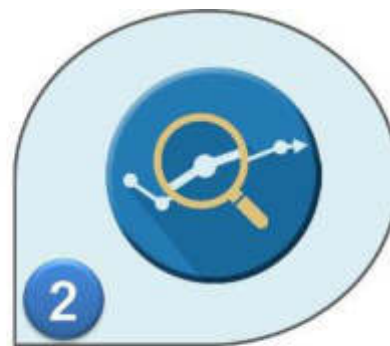
ISO 9001

8	Operación	22
8.1	Planificación y control operacional	22
8.2	Requisitos para los productos y servicios	23
8.2.1	Comunicación con el cliente.....	23
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios.....	23
8.2.3	Revisión de los requisitos para los productos y servicios	24
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios.....	24
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	24
8.3.1	Generalidades	24
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo.....	24
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo	25
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo	25
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo.....	26
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo.....	26
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	26
8.4.1	Generalidades	26
8.4.2	Tipo y alcance del control	27
8.4.3	Información para los proveedores externos	27
8.5	Producción y provisión del servicio.....	27
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio.....	27
8.5.2	Identificación y trazabilidad.....	28
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	28
8.5.4	Preservación.....	28
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega.....	29
8.5.6	Control de los cambios	29
8.6	Liberación de los productos y servicios	29
8.7	Control de las salidas no conformes.....	29

OPERACIÓN

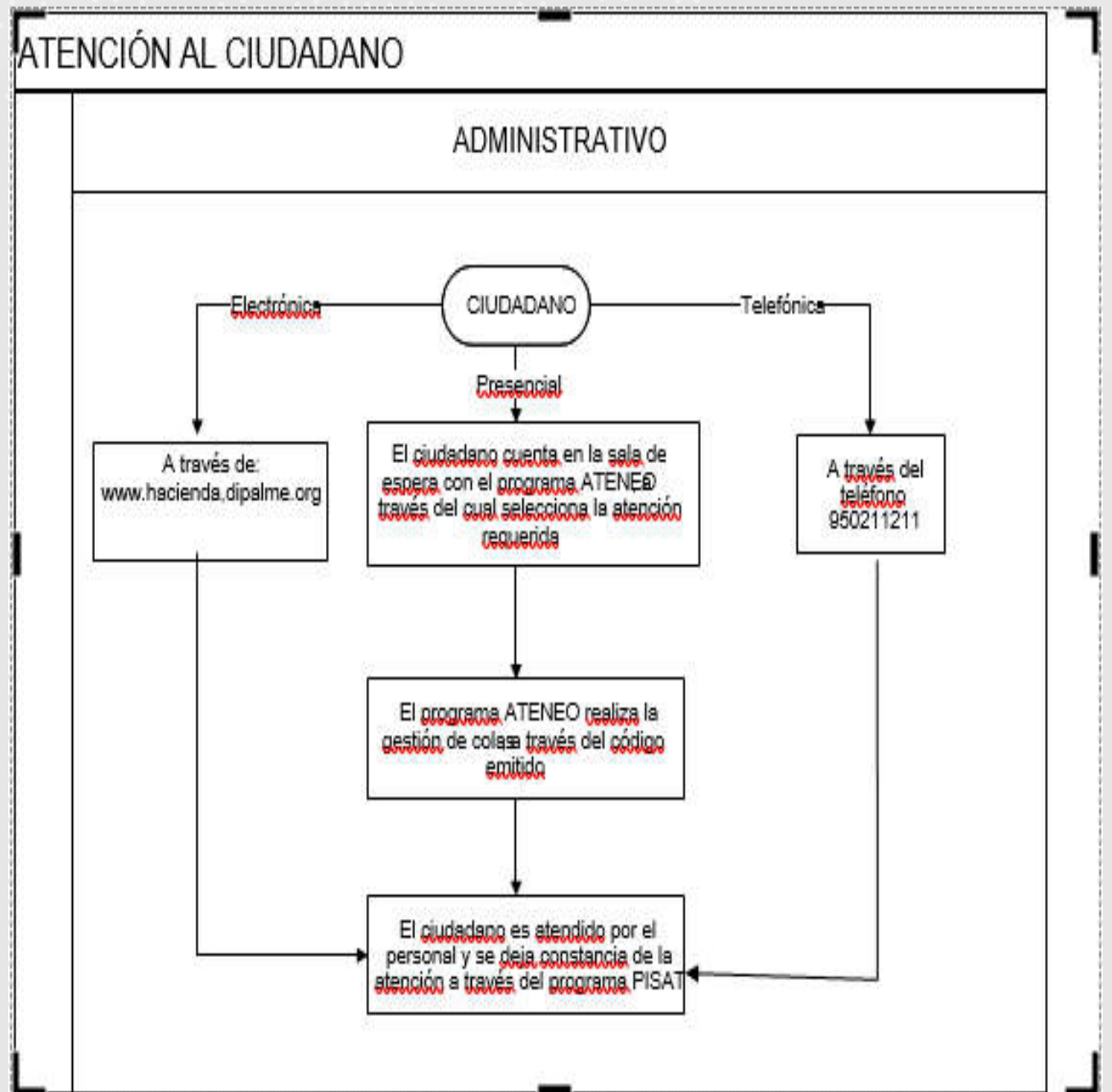
Asegurar la calidad del servicio prestado con el fin de incrementar la eficacia y eficiencia de la organización y reducir las incidencias.

ISO 9001



- 1 Condiciones controladas
- 2 Trazabilidad
- 3 Conservación

PROCESO OPERATIVO



DESEMPEÑO

ISO 9001

9	Evaluación del desempeño	30
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	30
9.1.1	Generalidades	30
9.1.2	Satisfacción del cliente.....	30
9.1.3	Análisis y evaluación	30
9.2	Auditoría interna	31
9.3	Revisión por la dirección.....	32
9.3.1	Generalidades	32
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección	32
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección.....	32

DESEMPEÑO

Son las herramientas en las que se basa la norma para determinar si el sistema de Calidad se encuentra funcionando correctamente.

ISO 9001

INDICADORES

SATISFACCIÓN
DE USUARIOS

AUDITORIAS
INTERNAS

REVISIÓN POR
DIRECCIÓN

DESEMPEÑO



INDICADORES DE PROCESO

Es un instrumento de medición, de carácter tangible y cuantificable, que permiten evaluar la **calidad** del servicio para asegurar la satisfacción de los clientes y mejora continua y asegurar que los procesos clave funcionan

FACILES DE OBTENER

RELEVANTES PARA LA TOMA DE DECISIONES.
ESTABLECER LIMITES

GRAFICOS



TOMA DE ACCIONES TRAS SU ANALISIS

DESEMPEÑO



INDICADORES DE PROCESO

PROCESO	INDICADOR	INDICADOR MIN/ MAX	ACUMULADO
ATENCIÓN AL USUARIO	Tiempo de espera máximo en atención al público (<u>%</u> de usuarios que superan el tiempo de espera en 20 minutos)	No mayor del 15 %	14,14%
	Tiempo medio de atención	Para información	Domiciliaciones=10 Fraccionamiento=10 Junta de <u>Andalucía</u> =15 <u>Recaudación</u> =9
	% de gestiones por e-mail (tributos@dipalme.org)	No superar el 80%	36,42%
	% de gestiones por <u>Telefono</u>	Para información	42,49%



TENDENCIA DE PROCESOS

DESEMPEÑO

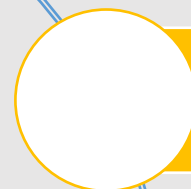


*SATISFACCIÓN DE
USUARIOS
CIUDADANOS.*

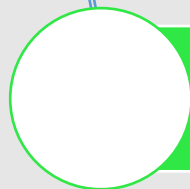
Es un instrumento de medición de la percepción del usuario en comparación de sus expectativas

Percepción > expectativas

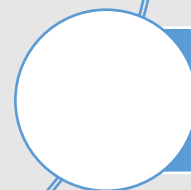
USUARIO SATISFECHO



CUESTIONARIOS (CONTRIBUYENTES)



CUESTIONARIOS (AYUNTAMINTOS)



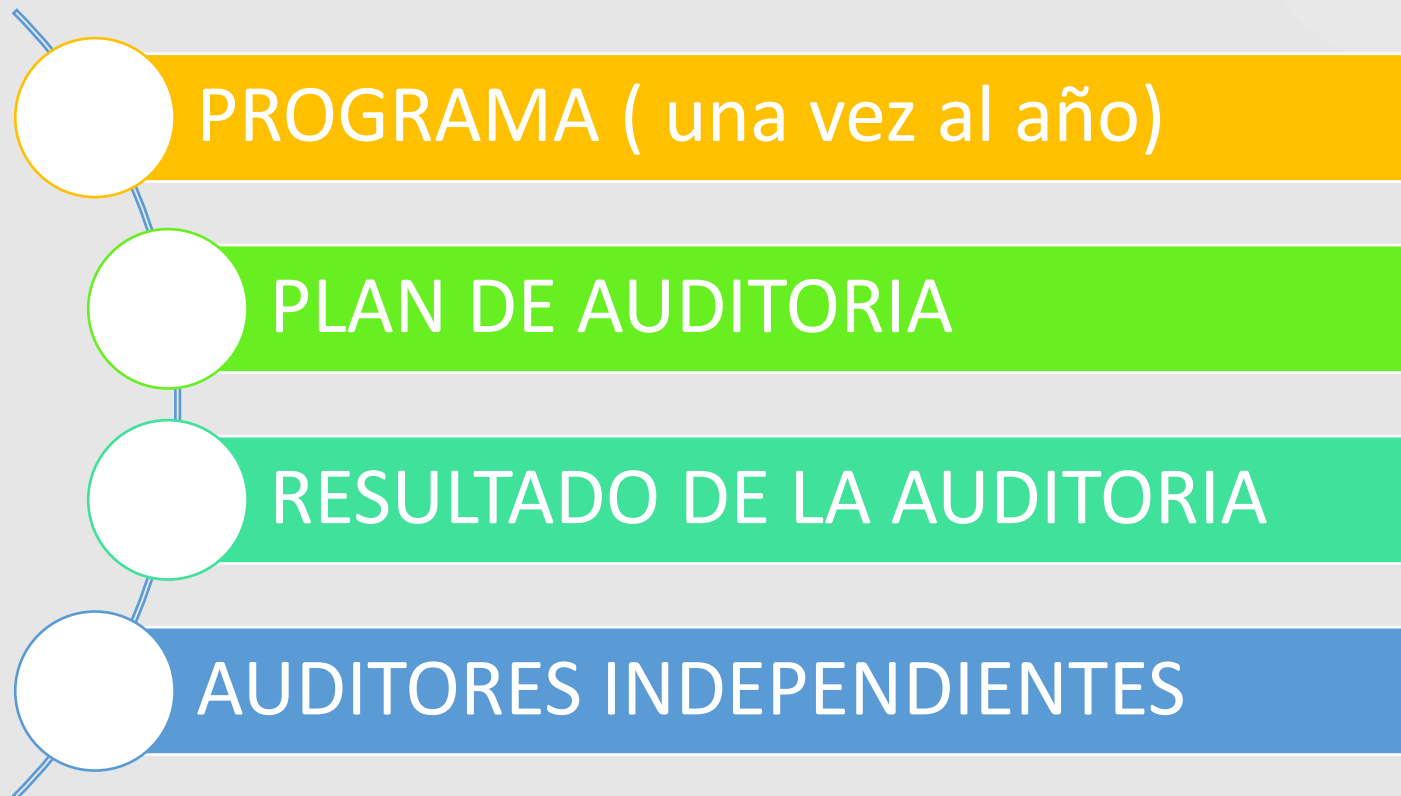
RECLAMACIONES/ SUGERENCIAS

DESEMPEÑO



AUDITORIAS INTERNAS

Es un instrumento de aseguramiento objetiva e independiente diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización con el fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos definidos en el Sistema de Gestión.



DESEMPEÑO



AUDITORIAS INTERNAS



DESEMPEÑO



AUDITORIAS INTERNAS

REQUISITOS PARA AUDITORIAS EFICACES.

- Apoyo por parte de la dirección
- Auditores formados
- Independencia de las funciones a auditar
- Fácil acceso a documentos, herramientas y personal
- Acceso a los más altos niveles de la dirección
- Procedimientos definidos de auditoría

DESEMPEÑO



REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Es el análisis de los resultados del sistema de gestión de la calidad y en la toma de decisiones orientada a promover la mejora continua del sistema y de la organización.

ENTRADAS:

OBJETIVOS
INDICADORES
AUDITORIAS (INTERNAS/EXTERNAS)
NO COFORMIDADES
RECLAMACIONES
DESEMPEÑO DE PROVEEDORES
SATISFACCIÓN DE PARTES INTERESADAS
ADECUACIÓN DE LOS RECURSOS
OPORTUNIDADES DE MEJORA
ANÁLISIS DEL CONTEXTO
ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS
ANÁLISIS DEL RIESGO
ACCIONES DE REVISIÓN PREVIA

SALIDAS:

OPORTUNIDADES DE MEJORA
NECESIDADES DE RECURSOS

DESEMPEÑO

ISO 9001

10	Mejora	33
10.1	Generalidades	33
10.2	No conformidad y acción correctiva	33
10.3	Mejora continua.....	34

MEJORA

Define las herramientas fundamentales que la norma **ISO 9001** incorpora para garantizar la **mejora** continua del desempeño de la organización y de su sistema de gestión de la calidad.

ISO 9001

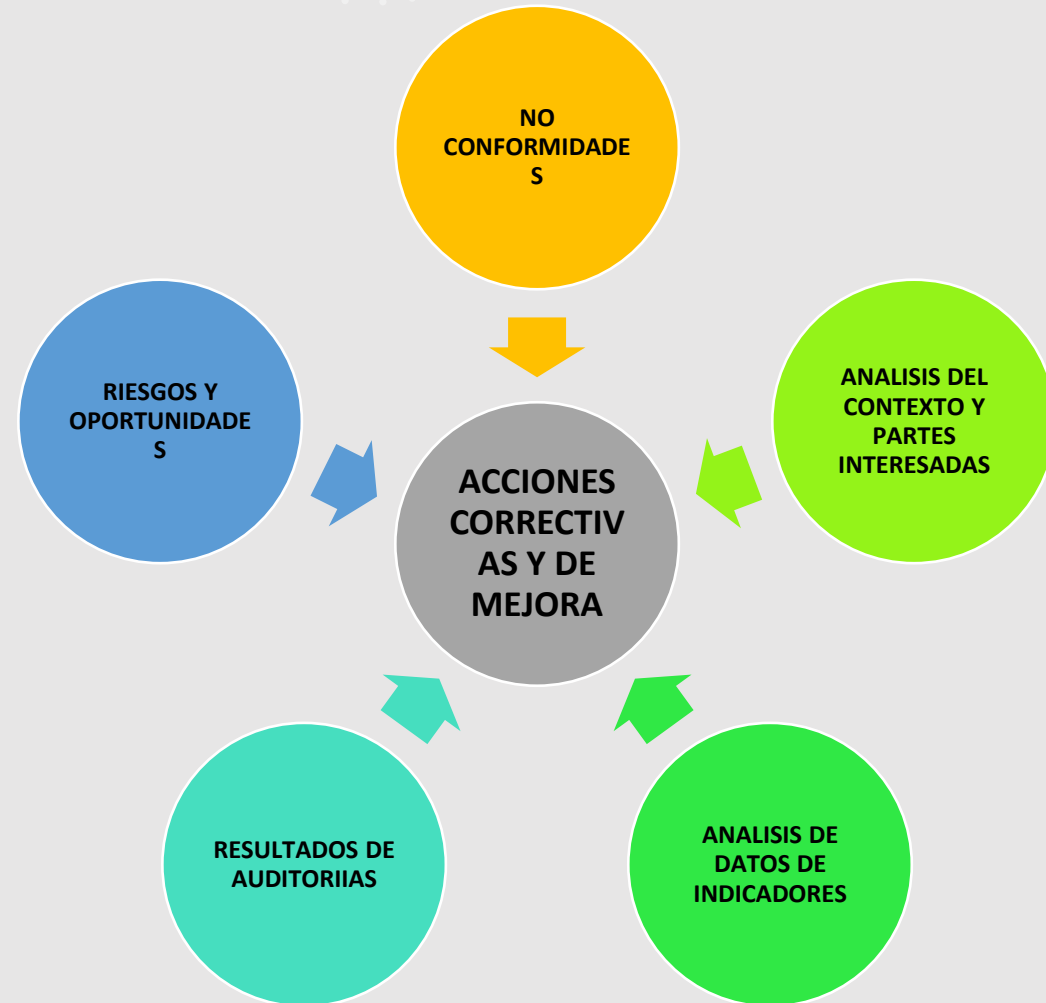
NO
CONFORMIDADES

RECLAMACIONES

ACCIONES CORRECTIVAS

MEJORA ORIGEN DE ACCIONES CORRECTIVAS

NO CONFORMIDAD es un Incumplimiento de un requisito. La no conformidad se relaciona con los requisitos de la propia norma y con los requisitos adicionales del sistema que la organización establece para sí misma



MEJORA NO CONFORMIDAD Y FINALIDAD

DESVIACIÓN es un Incumplimiento de un requisito. La no conformidad se relaciona con los requisitos de la propia norma y con los requisitos adicionales del sistema que la organización establece para sí misma

ORIGEN

- NO CONFORMIDAD
- RECLAMACIÓN

www.hacienda.dipalme.org

PISAMUNT

PISAT

MEJORA FINALIDAD DE ACCIONES CORRECTIVAS

Uno de los propósitos clave de un sistema de gestión ambiental es actuar como una herramienta preventiva



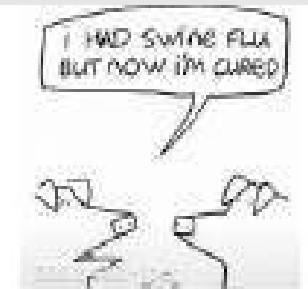
Arreglo de
"TIRITA"

Síntoma

en lugar de

LA CURA

Enfermedad



MEJORA GESTIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS



1. Apertura de acción



2. Análisis de causas



3. Planificación de actividades



4. Resultados de acciones



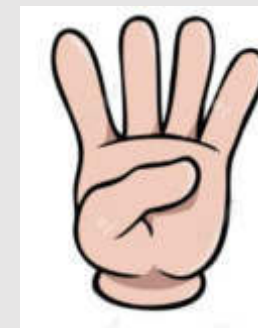
5. Verificación de eficacia



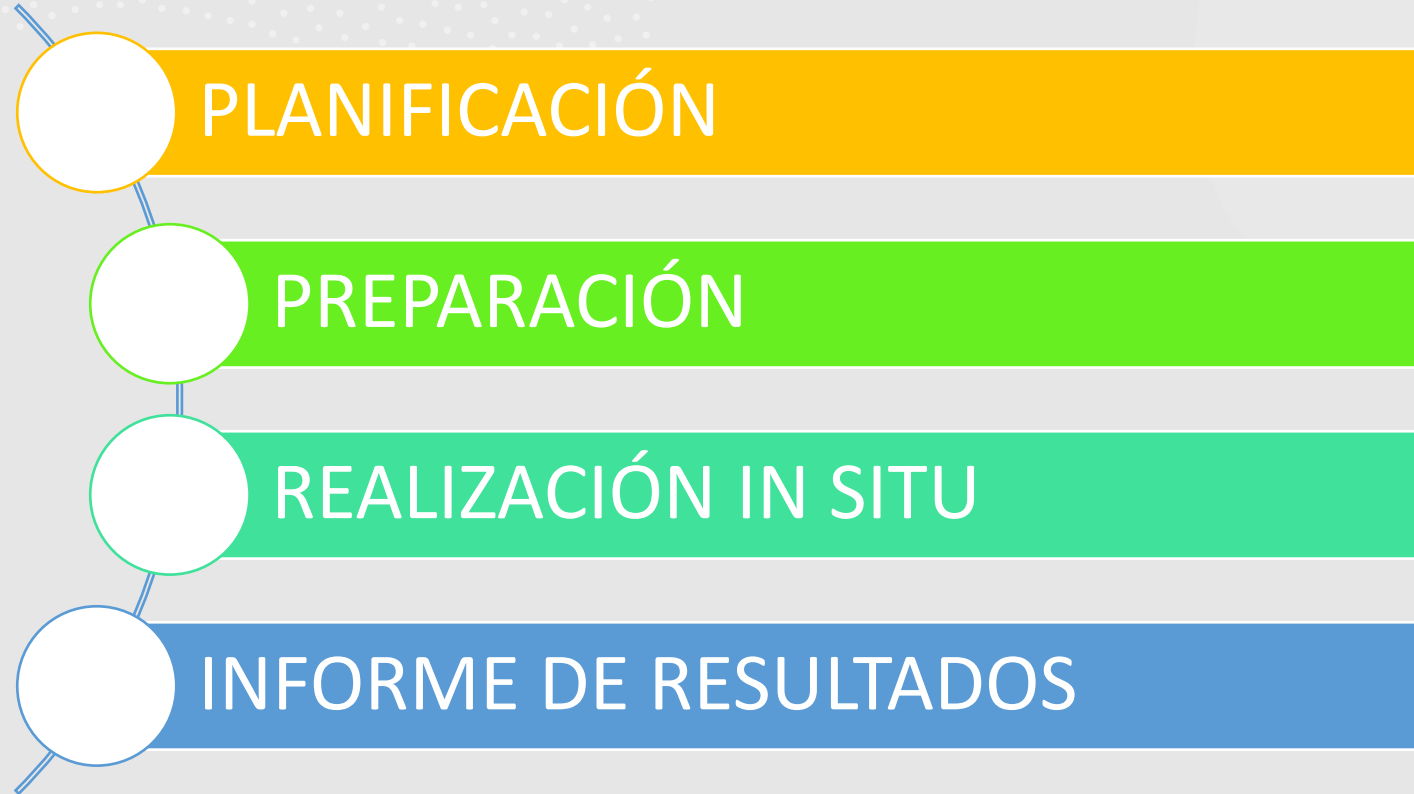
***AUDITORIA DE LA ENTIDAD DE
CERRIFICACIÓN***

OBJETIVOS

- ✓ Investigar sobre lo **adecuado de un sistema de gestión** para dar cumplimiento a los requisitos de la norma de referencia.
- ✓ Constatar la adecuada **implantación** de dicho Sistema de gestión.
- ✓ Comprobar la **capacidad** del sistema de gestión para cumplir con los objetivos especificados por el propio sistema.
- ✓ Ofrecer al auditado la **posibilidad de mejora** del sistema a través de un mejor conocimiento del grado de adecuación del mismo con respecto a los requisitos especificados y de su nivel de implantación.



FASES DE AUDITORIA



PROCESO DE AUDITORIA



El aspecto más importante en la comunicación de una auditoría es evitar que el auditado entre en **MODO DE DEFENSA**

HERRAMIENTAS DE AUDITORIA

INDAGACION



Preguntar.

OBSERVACION



... del auditado en sus tareas.

EXPLORACION



Tomar una serie de registros para ver el grado de cumplimiento del procedimiento.

RASTREO

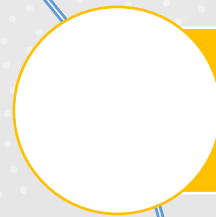


Tomar uno o varios casos reales y reconstruir las etapas por las que ha pasado (Trazabilidad...)

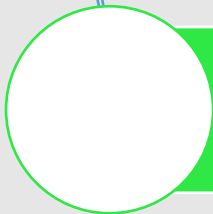
PROBLEMAS EN AUDITORIAS

- AUDITADOS EXTROVERTIDOS
- AUDITADOS INTROVERTIDOS
- PERSONAS DESAPARECIDAS
- DOCUMENTOS Y REGISTROS PERDIDOS

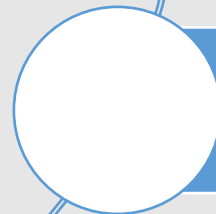
RESULTADOS AUDITORIAS



NO CONFORMIDADES (DESVIACIONES)



OBSERVACIONES



SUGERENCIAS DE MEJORA



RESULTADOS AUDITORIAS

PLAN DE ACCIONES CORRECTIVAS

Deben estar orientadas a la causa e la no conformidad

Prevenir la repetición de la no conformidad

Búsqueda y análisis de las causas



¿DUDAS O PREGUNTAS?



**MUCHAS GRACIAS
POR VUESTRA
ATENCIÓN**