

PLAN ESTRATÉGICO DE SUBVENCIONES

2018 – 2020



Ajuntament d'Almassora

Plaça de Pere Cornell, 1

12550 Almassora

Tel. 964 560 001

Fax 964 563 051

www.almassora.es

CIF: P-1200900-G

Índice

1	Plan Estratégico.....	p. 04
1.1	Justificación y objetivos generales.....	p. 04
1.2	Ámbito temporal y de aplicación.....	p. 05
1.3	Metodología y aprobación.....	p. 05
2	Análisis del área de subvenciones.....	p. 06
2.1	Estructura.....	p. 06
2.2	Misión, visión y objetivos generales.....	p. 06
2.3	Análisis departamental.....	p. 07
3	Diagnóstico: Análisis DAFO.....	p. 22
3.1	Puntos débiles.....	p. 23
3.2	Puntos fuertes.....	p. 27
3.3	Oportunidades.....	p. 29
3.4	Amenazas.....	p. 31
4	Mapa y diagrama de procesos.....	p. 33
4.1	Mapa de procesos.....	p. 33
4.2	Diagrama de procesos operativos.....	p. 34
5	Planificación.....	p. 41
5.1	Líneas de actuación.....	p. 41
5.2	Objetivos.....	p. 42
5.3	Planes de acción.....	p. 43
5.4	Cuadro de Mando Integral.....	p. 44
5.4.1	Indicadores.....	p. 46
5.4.2	Cronograma.....	p. 48
6	Control.....	p. 49
7	Evaluación económico-financiera.....	p. 51
Anexo I:	Cuestionario realizado a los beneficiarios/as.....	p. 52
Anexo II:	Resultados del cuestionario.....	p. 57
Anexo III:	Leyenda de los diagramas de procedimientos.....	p. 62

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Departamento de Deportes.....	p. 08
Figura 2. Organigrama Departamento de Juventud.....	p. 10
Figura 3. Organigrama Departamento de Educación.....	p. 12
Figura 4. Organigrama Departamento de Cultura.....	p. 13
Figura 5. Organigrama Departamento de Consumo.....	p. 14
Figura 6. Organigrama Departamento de Igualdad.....	p. 15
Figura 7. Organigrama Departamento de Sostenibilidad.....	p. 16
Figura 8. Organigrama Departamento de Secretaría.....	p. 18
Figura 9. Organigrama Departamento de Servicios Sociales	p. 20
Figura 10. Organigrama Departamento de Dinamización Lingüística	p. 22
Figura 11. Análisis DAFO.....	p. 23
Figura 12. Dificultad del requerimiento de subvenciones	p. 28
Figura 13. Grado de satisfacción general de los beneficiarios.....	p. 29
Figura 14. Formación a asociaciones.....	p. 30
Figura 15. Grado de disposición a recibir formación.....	p. 30
Figura 16. Gasto destinado a subvenciones.....	p. 31
Figura 17. Mapa de procesos del área de subvenciones.....	p. 33
Figura 18. Proceso de subvenciones nominativas.....	p. 36
Figura 19. Proceso de gestión de premios.....	p. 38
Figura 20. Proceso de gestión de subvenciones de concurrencia competitiva.....	p. 40
Figura 21. Esquema del proceso de control.....	p. 51



1. PLAN ESTRATÉGICO

1.1. Justificación y objetivos generales

El Plan Estratégico de Subvenciones (PES) es un instrumento de gestión de carácter programático que carece de rango normativo. Por tanto, su virtualidad se despliega en el ámbito interno del Ayuntamiento de Almassora sin incidencia directa en la esfera de los particulares, no creando, de este modo, derechos ni obligaciones para estos. Su efectividad quedará condicionada a la puesta en práctica de las diferentes líneas de subvención, atendiendo, entre otros condicionantes, a las disponibilidades presupuestarias de cada ejercicio.

Asimismo, la aprobación del PES no supone, en consecuencia, la generación de derecho alguno en favor de las potenciales entidades y/o personas beneficiarias. El PES se presenta como una guía que, dentro del marco normativo preestablecido, marca la pauta a seguir en la línea de fomento de actividades de interés general.

Actualmente el PES del Ayuntamiento de Almassora está vigente hasta el 2017 se encuentra inmerso en la obligación de una nueva redacción para cumplir con la legalidad vigente, ya que las administraciones públicas, responsables de la gestión de subvenciones, deben elaborar un plan estratégico para mejorar el proceso de gestión y tramitación haciendo más eficiente la concesión de subvenciones.

En definitiva, la finalidad del PES es conseguir la máxima eficacia con los recursos disponibles respetando, para ello, las limitaciones derivadas del principio de estabilidad presupuestaria. Además, este proceso de planificación estratégica va acompañado de la implantación de herramientas de gestión avanzada, la gestión del Conocimiento, sistemas de gestión de calidad, los principios de responsabilidad social corporativa, etc.

A grandes rasgos los objetivos que pretende alcanzar este Plan Estratégico de Subvenciones son:

- Dotar a esta Administración Municipal de un instrumento de planificación de las políticas públicas que tengan por objeto el fomento de una actividad de utilidad pública o interés social relacionada con las materias de la competencia de ésta.
- Desde una perspectiva económica-financiera, definir instrumentos de gestión más uniformes en el conjunto de los diferentes Departamentos que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia de las subvenciones.



- Desde la perspectiva de la transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, preparar al Ayuntamiento para las nuevas obligaciones que se derivarán de la futura normativa sobre estas materias.
- Conseguir la prestación de servicios de mayor calidad a la ciudadanía y a los beneficiarios de las subvenciones de los diferentes departamentos del ayuntamiento.

1.2. **Ámbito temporal y de aplicación**

El presente Plan Estratégico será efectivo entre los años 2018 - 2020, habiendo sido confeccionado durante el año 2017 por el equipo gestor de subvenciones. Asimismo, será aplicable a los procesos de gestión y tramitación de las subvenciones nominativas, las subvenciones de concurrencia competitiva y los premios otorgados por el Ayuntamiento de Almassora.

Las medidas establecidas en este documento se aplicarán a los diversos departamentos que actualmente gestionan subvenciones, pudiendo añadirse o eliminarse departamentos según otorguen o no subvenciones en los próximos ejercicios: Departamento de Deportes, Departamento de Cultura, Departamento de Juventud, Departamento de Servicios Sociales, Departamento de Educación, Departamento de Secretaría, Departamento de Sostenibilidad, Departamento de Consumo, Departamento de Dinamización Lingüística y Departamento de Igualdad.

1.3. **Metodología y aprobación del Plan Estratégico de Subvenciones**

La elaboración del PES se ha llevado a cabo mediante reuniones periódicas del personal gestor implicado en el proceso de planificación. Además, para complementar el análisis DAFO y obtener un punto de vista externo se ha realizado una encuesta a las personas físicas y jurídicas que recibieron una subvención concedida por el Ayuntamiento de Almassora en años anteriores (Ver Anexo 1). Finalmente se remitió la encuesta a cien personas y la tasa de participación ha sido del 42,31%. Esta encuesta ha permitido conocer los puntos del proceso que les resultan más difíciles a los beneficiarios y beneficiarias, así como su ideas sobre las mejoras que podrían llevarse a cabo para facilitar el proceso.

En cuanto a su aprobación, el presente documento se remitirá para ser aprobado por Pleno de la Corporación en la primera sesión del año 2018 y será publicado en la página web municipal para su difusión y conocimiento por parte de la ciudadanía.



2. ANÁLISIS DEL ÁREA DE SUBVENCIONES

2.1. Estructura

Atendiendo a la parte legal, la gestión de las subvenciones debe atender a la Ley 38/2003 de 17 de noviembre, General de Subvenciones, al Reglamento de la Ley General de Subvenciones aprobado por R.D. 887/2006, de 21 de julio y a la Ordenanza 14/2008 General de Subvenciones del Ayuntamiento de Almassora.

En el Ayuntamiento de Almassora la gestión de las subvenciones se encuentra desintegrada, siendo responsabilidad de la concejalía y la persona gestora correspondiente mediante la tramitación de las subvenciones otorgadas desde los departamentos.

Analizando el trabajo diario que conlleva la gestión de las subvenciones otorgadas, su administración es realizada por los diversos gestores pertenecientes a distintos departamentos del ayuntamiento. Este personal suma a las respectivas tareas de sus departamentos y puestos estas gestiones.

2.2. Misión, visión y objetivos generales

Para conocer adecuadamente y en mayor profundidad la gestión de las subvenciones del ayuntamiento de Almassora se analizará a continuación su misión y visión. Este análisis nos permitirá conocer el fin último que persigue la concesión de subvenciones y ayudas económicas desde la entidad local

La **misión** para el nuevo plan es: **“Incentivar la creación de valor social a través de actividades en el municipio”**

Asimismo, la situación óptima de futuro que se pretende alcanzar conforme su **visión** es: **“Ser la Entidad Local de referencia en el ámbito de subvenciones concedidas y crear relaciones fuertes, sostenibles y positivas con la ciudadanía del municipio”**

Por último, los **objetivos generales** que pretende alcanzar la concesión de subvenciones y ayudas económicas son:

- Fomento de la actividad asociativa y la prestación de servicios de interés general.



- Fomento de los intereses económicos de la localidad que contribuyan a la consolidación y creación de empleo.

Esta información debe tenerse en cuenta a lo largo del proceso de planificación puesto que los objetivos estratégicos y operativos que se establezcan el presente plan, deberán enfocarse en la dirección que la misión y visión y los objetivos generales establecen.

2.3. Análisis departamental

2.3.1. Departamento de Deportes

Misión, visión y objetivos

El Departamento de Deportes tiene la siguiente **misión**:

"Fomentar e impulsar la actividad física y deportiva entre la ciudadanía, generando hábitos y estilos de vida saludables dentro de un ambiente participativo de sana convivencia, en espacios adecuados y seguros".

En cuanto a su **visión** el departamento pretende a largo plazo:

"Responder a las nuevas demandas de ocio, actividad física y salud, siendo una referencia como organización y una seña de identidad del municipio".

Por último, para conocer mejor el departamento se exponen a continuación los **objetivos**, tanto generales como específicos, que persigue este área del Ayuntamiento de Almassora en su trabajo diario.

Objetivos generales

- Mejorar la gestión de los servicios deportivos.
- Mejorar la oferta de equipamientos y servicios a disposición de la ciudadanía.
- Garantizar el buen estado de los equipamientos existentes.
- Aprovechar el potencial del deporte como sector de actividad económica.
- Apoyar a los clubes deportivos, promoviendo convenios de colaboración para el fomento del deporte en la población.

Objetivos específicos

- Fomentar el deporte escolar, mediante la colaboración con los diferentes CEIP en el programa de natación escolar.

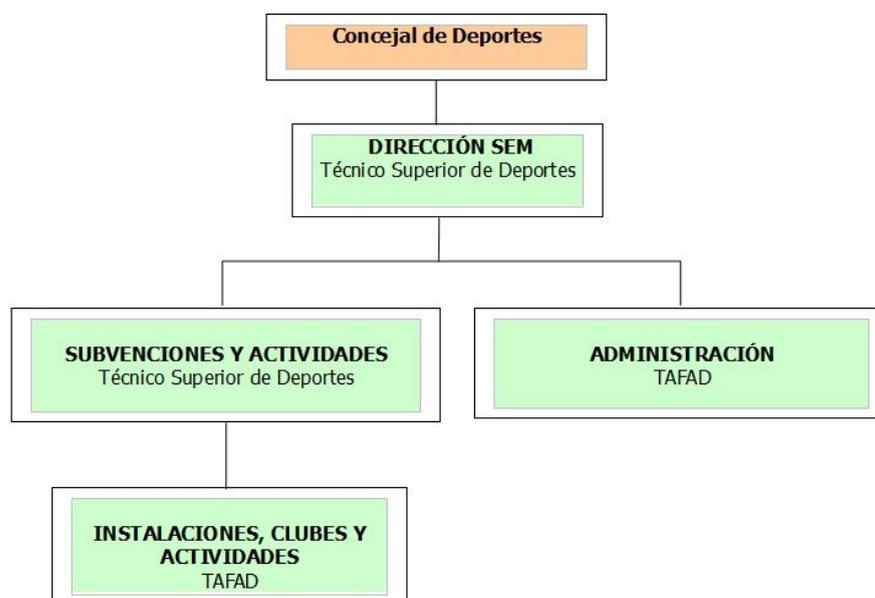


- Potenciar las actividades deportivas para la juventud, mediante la cesión de instalaciones deportivas a los distintos institutos de la localidad.
- Desarrollar programas específicos para promover y facilitar la actividad física de las personas mayores.
- Hacer llegar el deporte a todos los grupos sociales a través de colaboraciones con otros departamentos municipales.

Estructura del departamento

El Departamento de Deportes cuenta con una estructura primaria sencilla, integrada por cinco personas estructuradas en cuatro niveles organizativos. A continuación se expone el organigrama correspondiente.

Figura 1. Organigrama Departamento de Deportes



Fuente: Elaboración propia

Subvenciones tramitadas

En cuanto al trabajo relacionado con la gestión de subvenciones deportivas cabe destacar que la persona encargada de tramitar las subvenciones nominativas es un técnico de deportes y en la tramitación de las subvenciones de concurrencia competitiva el órgano instructor es personal técnico, siendo la mesa de valoración conformada por un técnico de deportes y dos técnicos superiores en animación de actividades físicas y deportivas (TAFAD).



Asimismo desde este departamento se tramitan dos tipos de subvenciones:

- **Concurrencia competitiva.** Es el sistema utilizado para otorgar las subvenciones a los y las deportistas individuales de Almassora, que practiquen disciplinas o modalidades deportivas individuales o por parejas, con el fin de fomentar la práctica deportiva y su participación en las diversas competiciones incluidas en los calendarios oficiales de la federación correspondiente, colaborando en los gastos que acarrear las mismas.
- **Nominativas.** A través de ellas se subvenciona a los clubes y asociaciones deportivas.

2.3.2. Departamento de Juventud

Misión, visión y objetivos

El Departamento de Juventud tiene la siguiente **misión**:

"Promover actuaciones que favorezcan la emancipación joven y la autonomía personal, así como la participación directa de la juventud en la vida social del municipio".

En cuanto a **la visión** o situación óptima el área de juventud pretende:

"Garantizar que los y las jóvenes pueden disfrutar de sus derechos y dar respuesta a sus necesidades".

Por último, los **objetivos** a corto y medio plazo que definen el trabajo diario del departamento son los siguientes:

- Promover acciones que favorezcan la emancipación joven y la autonomía personal.
- Fomentar la participación directa de los y las jóvenes en sus formas organizadas a través de asociaciones y entidades juveniles para fortalecer el tejido asociativo.
- Fomentar la participación directa de los y las jóvenes en sus formas no organizadas.
- Potenciar el voluntariado juvenil.
- Apoyar la creación joven y el desarrollo de lenguajes artísticos y creativos.
- Potenciar el ocio educativo inclusivo mediante actividades culturales, deportivas, de formación y de educación en el tiempo libre.
- Potenciar acciones de educación no formal en el tiempo libre.
- Fomentar el acceso asequible de la juventud al transporte público.
- Garantizar el acceso a la información y asesoramiento de la juventud en igualdad de oportunidades.

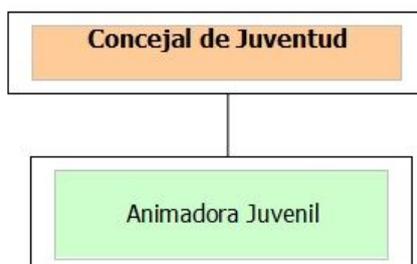


- Gestionar los equipamientos y espacios juveniles.
- Promover la creación de equipamientos y espacios públicos para la juventud.

Estructura del departamento

El Departamento de Juventud cuenta con una estructura mínima puesto que está integrado por dos personas, el Concejal delegado del área y la animadora juvenil que coordina dicha área.

Figura 2. Organigrama Departamento de Juventud



Fuente: Elaboración propia

Subvenciones tramitadas

La gestión y tramitación de las subvenciones en el departamento de juventud está realizada por la animadora juvenil en su totalidad. Estas tareas se añaden a las propias del puesto.

En la actualidad se otorgan dos tipos de subvenciones:

- **Nominativas.** En el departamento se otorgan mayoritariamente subvenciones nominativas dirigidas a asociaciones juveniles o prestadoras de servicios a la juventud.
- **Premios y concursos.** Anualmente se convoca el concurso de diseño para la portada de la agenda joven, que se tramita como una subvención y esporádicamente se convocan otros premios o concursos.

2.3.3. Departamento de Educación

Misión, visión y objetivos

El Departamento de Educación tiene la siguiente **misión**:

"Ofrecer diferentes tipo de actividades, de ocio y tiempo libre para los niños y niñas en edad escolar".

En cuanto a la visión o situación óptima el área de educación pretende:



"Ser un referente municipal modelo a la hora de ofrecer servicios educativos, de ocio y tiempo libre para la población de 0 a 18 años, creando una red de servicios educativos de referencia en el campo de la educación tanto formal como informal".

Por último, los **objetivos** a corto y medio plazo que definen el trabajo diario del departamento son los siguientes:

Objetivos generales

- Favorecer el proceso de maduración de la infancia, la manifestación lúdica y estética, la iniciación deportiva y artística, el crecimiento socio afectivo, y los valores éticos.
- Estimular hábitos de integración social, de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación y de conservación del medio ambiente.
- Desarrollar la creatividad del individuo.
- Fortalecer la vinculación entre la institución educativa y la familia.
- Prevenir y atender las desigualdades físicas, psíquicas y sociales originadas en diferencias de orden biológico, nutricional, familiar y ambiental mediante programas especiales y acciones articuladas con otras instituciones comunitarias.

Objetivos específicos

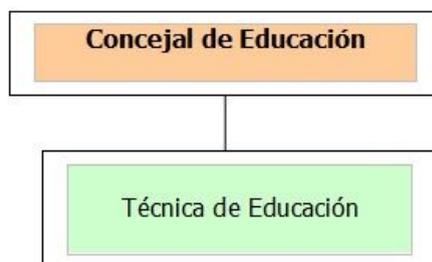
- Apoyar, promocionar y fomentar ayuda a las AMPAS de los colegios para el fomento de sus actividades lúdicas y de ocio.
- Apoyar, fomentar y promocionar la Uned y la Uned Senior.
- Promocionar las acciones formativas realizadas por la EPA en la población de Almassora.
- Facilitar mejoras estructurales en los colegios de la población.

Estructura del departamento

El Departamento de Educación también cuenta con una estructura primaria mínima siendo integrada por tan solo dos personas, la Concejala delegada del área y la técnica de educación encargada de la coordinación y las tareas de dicha área.



Figura 3. Organigrama Departamento de Educación



Fuente: Elaboración propia

Subvenciones tramitadas

La gestión y tramitación de las subvenciones en el departamento de educación está realizada por la técnica, que añade estas tareas a las propias del puesto. En la actualidad se otorga sólo subvenciones nominativas dirigidas a Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos (AMPA) de los colegios, institutos, escuelas infantiles, universidades y asociaciones culturales.

2.3.4. Departamento de Cultura

Misión, visión y objetivos

El Departamento de Cultura tiene como **misión**:

"Promover la cultura en todas las capas sociales, favoreciendo la creación de valores democráticos y de convivencia , generando riqueza y cohesión social en el municipio".

Asimismo, su **visión** o situación óptima a largo plazo es:

"Ser un referente en el ámbito cultural, por la creación de valor añadido para el municipio de Almassora a través de actividades que favorecen el cultivo del espíritu humano, de las facultades sensibles e intelectuales del individuo y sus habilidades sociales".

Por último, para conocer mejor el departamento se exponen a continuación los **objetivos** que persigue dicho departamento en su trabajo diario:

- Fomentar la promoción, el mantenimiento y la gestión de la cultura para impulsar el desarrollo del municipio.
- Aprovechar el potencial de la cultura como sector de actividad económica y obtener el máximo rendimiento a la celebración de grandes eventos, como promoción del turismo cultural, colaborando para ello con diversas entidades locales culturales.
- Mejorar la oferta de equipamientos y servicios a disposición de la ciudadanía.



- Programar actividades de ocio y tiempo libre aptas para todo tipo de público.

Estructura del departamento

El Departamento de Cultura está formado sólo por dos personas, la Concejal delegada del área y la técnica encargada de la coordinación y las tareas del departamento.

Figura 4. Organigrama Departamento de Cultura



Fuente: Elaboración propia

Subvenciones tramitadas

La gestión y tramitación de las subvenciones en el departamento está realizada por la técnica, que añade estas tareas a las propias del puesto. Actualmente solo se otorgan subvenciones de tipo nominativo a asociaciones dedicadas a actividades culturales y a grupos o personas que participan en las fiestas locales.

2.3.5. Departamento de Consumo

Misión, visión y objetivos

El Departamento de Consumo tiene como **misión** o fin último:

"Dinamizar el sector comercial del municipio gracias a proyectos estratégicos que potencien el comercio, el empleo y el consumo aumentando la cooperación y la sinergia entre instituciones y ciudadanía."

En relación, la **visión** del departamento es:

"Ser un referente a la hora de responder a las nuevas tendencias de consumo y empleo del municipio."

Los **objetivos** generales del departamento son los siguientes:



- Promover e impulsar el desarrollo del territorio utilizando criterios de reequilibrio social y medioambiental, mediante la generación de un desarrollo sostenido e integrado.
- Diseño, ejecución y gestión de proyectos estratégicos innovadores que aseguren la adecuada utilización de recursos disponibles y la dinamización del territorio.
- Generación de redes de cooperación entre los diferentes agentes locales.
- Establecimiento de sinergias de cooperación con instituciones públicas y privadas, analizando las prioridades financieras regionales, nacionales y europeas, así como los diferentes instrumentos de financiación disponibles.

Estructura del departamento

Este departamento está formado por tres personas, el Concejal delegado que gestiona los departamentos de Ocupación, Comercio, Consumo, Policía, RRHH, Industria y Agricultura; un técnico de comercio que se ocupa de las tareas generales del departamento y un conserje encargado del mercado municipal.

Figura 5. Organigrama Departamento de Consumo



Fuente: Elaboración propia

Subvenciones tramitadas

Las subvenciones gestionadas desde este departamento son de tipo nominativo y se destinan a asociaciones de comerciantes y profesionales. Cabe destacar que en los últimos ejercicios solo se ha tramitado una subvención desde este área del ayuntamiento.

2.3.6. Departamento de Igualdad y Participación Ciudadana

Este departamento engloba el área de Igualdad desde la que se tramitan actualmente algunas subvenciones, en consecuencia se analiza a continuación sólo dicha área con independencia del resto del Departamento de Participación Ciudadana e Igualdad.



Misión, visión y objetivos

La **misión** del área de igualdad es:

"Aplicar la transversalidad como metodología para la gestión de políticas públicas de igualdad y de sensibilización ciudadana para contribuir a generar cambios en las estructuras sociales, que conducirán a un cambio cultural a favor de la equidad".

Asimismo su **visión** o situación óptima en el futuro es:

"Ser un referente en la promoción de la igualdad entre las personas, aportando ideas, proyectos y nuevas formas de difundir principios de equidad entre la ciudadanía".

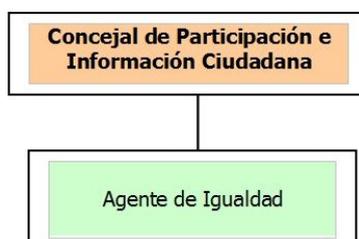
Los **objetivos** generales del área de Igualdad son:

- Impulsar y facilitar la transversalidad de género en las políticas municipales.
- Realizar acciones de sensibilización, difusión y concienciación en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y en contra de la violencia de género, dirigidas a la ciudadanía.
- Informar y asesorar a mujeres, adolescentes, jóvenes y adultas.
- Prevención y detección de casos de violencia de género y coordinación con los servicios especializados de la Generalitat y del territorio.

Estructura del departamento

Dentro del Departamento de Participación e Información ciudadana, el área de Igualdad está formada por la Concejala del Departamento y la Agente de Igualdad encargada de la coordinación y de las tareas del área.

Figura 6. Organigrama Departamento de Igualdad



Fuente: Elaboración propia

Subvenciones tramitadas

Actualmente desde el área de igualdad se tramita una subvención nominativa y un premio, ambos dirigidos a promover la igualdad entre mujeres y hombres, con finalidad de contribuir a una sociedad



más justa e igualitaria. La subvención nominativa gestionada se otorga a una sociedad sin ánimo de lucro que persigue estos mismos fines.

2.3.7. Departamento de Sostenibilidad

Misión, visión y objetivos

La **misión** o fin último de este departamento es:

"Proteger los espacios naturales y la biodiversidad, promoviendo la sostenibilidad socioambiental en el ámbito local".

Asimismo, el departamento plantea como **visión**:

"Ser un modelo a seguir en la protección de la naturaleza y la biodiversidad, por la promoción de actividades ambientales eficientes y efectivas"

Los **objetivos** generales de este departamento son los siguientes:

- Fomentar la organización de actividades socio ambientales de interés público, relacionadas con la conservación del paisaje y el medio natural, la protección de la biodiversidad, la agroecología, la movilidad sostenible o cualquier otro aspecto relacionado con el medio ambiente natural y urbano.
- Promover la participación ciudadana en la conservación del patrimonio socio ambiental y estimular la implicación de colectivos y asociaciones en la gestión de las competencias municipales, en corresponsabilidad con las administraciones públicas.

Estructura del departamento

El área de sostenibilidad depende de la Concejalía de Medioambiente y Educación, y está compuesta por un técnico y una monitora ambiental.

Figura 7. Organigrama Departamento de Sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia



Subvenciones tramitadas

En la actualidad el departamento solo tramita una subvención, de tipo nominativo. Con ella se apoya la actividad promovida por un club ecologista local, que persigue el mismo fin que esta área municipal.

2.3.8. Departamento de Secretaría

Misión, visión y objetivos

Desde el Departamento de Secretaría se tramitan las subvenciones de Relaciones Vecinales, por lo que nos centraremos en el análisis de esta parte del departamento, sin explicar por completo las competencias y actividades de la Secretaría del ayuntamiento.

La **misión** de este área es:

"Ayudar al vecindario, las personas jubiladas y pensionistas en sus asociaciones, fomentando y colaborando en sus actividades, que redunden en beneficio de la misma y que intenten llegar a un sector amplio de la población."

En la misma dirección la **visión** establecida es:

"Colaborar y responder de forma eficaz y eficiente a las demandas de las asociaciones de vecinos y vecinas, jubilados y jubiladas y pensionistas del municipio."

Asimismo el principal objetivo **de este departamento es:**

- La defensa de los intereses de los asociados de los distintos sectores del municipio de Almassora y organización de diversas actividades relacionadas con su asociación.

Estructura del departamento

Este departamento depende del Secretario General del Ayuntamiento y cuenta con una Técnica de Contratación. En este caso las subvenciones son tramitadas por el administrativo de contratación y la auxiliar administrativa, que gestiona algunas subvenciones relacionadas con el departamento de fiestas.



Figura 8. Organigrama Departamento de Secretaría



Fuente: Elaboración propia

Subvenciones tramitadas

Se tramitan desde Secretaría subvenciones nominativas, para subvencionar a las asociaciones de vecinos/as y a las asociaciones de jubilados/as y pensionistas, y diversos premios relacionados con actividades de las fiestas municipales.

2.3.9. Departamento de Servicios Sociales

Misión, visión y objetivos

El fin último o la **misión** de este departamento es:

"Facilitar la incorporación social de las personas, promoviendo los cambios necesarios tanto en las personas que lo demandan como en la sociedad, para construir comunidades integradoras".

A largo plazo el departamento establece como su **visión**:

"Ser una organización profesional, independiente, plural y solidaria en el cometido de nuestra misión. Ser un referente en materia de incorporación social, tanto para las personas que se encuentran en situación de desventaja social como para el resto de agentes que contribuyen a alcanzar este fin".

Por último, se presentan a continuación los objetivos generales y específicos del departamento:



Objetivos generales

- Evitar desigualdades en cuanto al acceso a los recursos sociales, garantizando a toda la ciudadanía la información y el asesoramiento sobre sus derechos y sobre los recursos existentes.
- Diagnosticar, prevenir y tratar desajustes personales, familiares y sociales de tipo leve, no susceptibles de ser derivados a otros programas o a otros sistemas de protección social, de modo que los usuarios y usuarias adquieran las habilidades y los recursos necesarios para mejorar su situación y/o prevenir situaciones de riesgo

Objetivos específicos

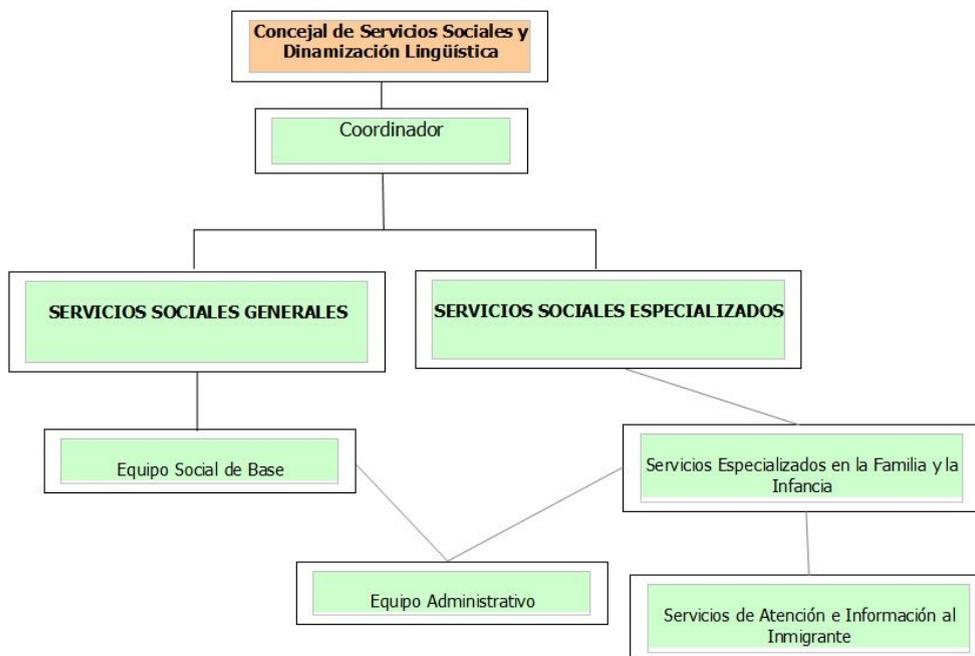
- Cubrir adecuadamente la demanda de consultas de la ciudadanía.
- Informar y asesorar sobre los derechos y recursos sociales a todos los ciudadanos y ciudadanas que lo necesiten valorando la situación global de las personas.
- Proporcionar apoyo socio-familiar a todas las personas usuarias que presenten una problemática no susceptible de ser derivada, mediante intervenciones que prevengan desajustes familiares y económicos.
- Instrumentalizar a través de los recursos existentes las prestaciones necesarias como parte del apoyo socio-familiar integral.
- Tramitar aquellas prestaciones periódicas cuya resolución implica a otras instancias del sistema.
- Derivar aquellos casos que sean susceptibles de intervención a través de otros Programas (Municipales o supramunicipales).
- Remitir a Servicios externos aquellos casos que por su problemática así lo requieran.
- Conseguir una eficacia de trabajo que permita cerrar o terminar un porcentaje adecuado de los casos atendidos en un plazo razonable de tiempo, evitando la acumulación de casos abiertos sin intervención real.

Estructura del departamento

El Departamento de Servicios Sociales se divide en dos grandes bloques: Servicios Generales y Servicios Especializados, conectados por un equipo administrativo y supervisados por un coordinador y la Concejala encargada.



Figura 9. Organigrama Departamento de Servicios Sociales



Fuente: Elaboración propia

Subvenciones tramitadas

Este departamento tramita actualmente subvenciones nominativas y subvenciones de concurrencia competitiva, para dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía: necesidades primarias, de integración social, orientación e información y solidaridad social.

La **finalidad** de las subvenciones de concurrencia competitiva es financiar actividades y proyectos para :

- Fomentar la solidaridad y el voluntariado.
- Ayudar a mejorar los servicios prestados por las Asociaciones de la localidad.
- Colaborar en la cooperación y sensibilización con los países en vías de desarrollo.

Asimismo, los objetivos finales de las subvenciones nominativas son:

- Paliar situaciones gravemente deterioradas, de urgente necesidades, de los individuos, núcleos familiares o unidades de de convivencia que residen en el municipio de Almassora, que afecten a su autonomía personal, social y económica y que no puedan resolverla por medios propios.
- Apoyar y mejorar lo las actividades y programas prestadas por Asociaciones cuyos beneficiarios sean la población de Almassora.
- Prestación de servicios a través de las Asociaciones que no se estén realizando por la administración pública o bien sean complementarios a la misma.



2.3.10. Departamento de Dinamización Lingüística

Misión, visión y objetivos

El Departamento de Dinamización Lingüística tiene la siguiente **misión**:

"Promover el uso del valenciano en los diferentes ámbitos de actuación municipales".

En cuanto a su **visión** el departamento pretende a largo plazo:

"Ser un referente en el impulso y la dinamización del valenciano, a través de la promoción de actividades y cursos en esta lengua".

Por último, para conocer mejor el departamento se exponen a continuación los **objetivos**:

- Promover el cumplimiento de la legislación en materia lingüística y la coordinación con las actividades y objetivos de promoción del uso del valenciano aprobadas por el Consejo de la Generalitat.
- Redactar y desarrollar el Reglamento de Normalización Lingüística del Ayuntamiento de Almassora, así como programar y realizar actuaciones municipales de promoción del uso del valenciano y de normalización lingüística.
- Realizar actividades para el fomento del uso del valenciano en determinados ámbitos específicos, como por ejemplo el deporte y el ocio, los jóvenes, las asociaciones cívicas, el comercio, etc., y colaborar con las diversas concejalías en la organización de actividades, o en la prestación de servicios, relacionados con la promoción del valenciano.
- Dinamizar e impulsar el uso del valenciano en el interior del Ayuntamiento y facilitar el asesoramiento en los aspectos lingüísticos y de lenguajes específicos.
- Apoyar a la publicación en valenciano de textos del Ayuntamiento y de aquellos otros que tengan que tener una gran difusión o se consideran necesarios, así como potenciar el valenciano como lengua de los medios de comunicación locales (prensa, radio, televisión y nuevas tecnologías).

Estructura del departamento

Este departamento está formado sólo por dos personas, la Concejala delegada del área y el técnico encargado de la coordinación y las tareas del departamento.



Figura 10. Organigrama Departamento de Dinamización Lingüística



Fuente: Elaboración propia

Subvenciones tramitadas

La gestión y tramitación de las subvenciones en el departamento está realizada por el técnico, que añade estas tareas a las propias del puesto. Actualmente solo se otorgan premios con el fin de contribuir a la promoción y desarrollo de la investigación y de la creación literaria en valenciano.

3. DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DAFO

En base al análisis realizado del entorno externo y de la situación actual en la tramitación de las subvenciones en el Ayuntamiento de Almassora podemos sintetizar toda la información en el análisis DAFO. Esta herramienta nos permitirá obtener un diagnóstico adecuado sobre la realidad a la que se enfrenta la concesión de subvenciones. Por lo tanto, en este análisis nos fijaremos en los elementos externos, que proporcionan oportunidades o amenazas a la entidad, y en los elementos internos que comportan puntos fuertes o débiles.



Figura 11. Análisis DAFO

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> ● Tramitación rápida y sencilla de las operaciones contables ● Modernización e informatización de los procesos ● Servicios satisfactorios para las personas beneficiarias 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bajo grado de formación y asesoramiento ● Tipo de subvenciones otorgadas y repercusión en la sociedad ● Incidencias en el proceso de tramitación ● Bajo grado de formalización ● Escasa información proporcionada a la ciudadanía ● Bajo grado de feedback en el proceso de detección de errores ● Carencia de un departamento unificado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Alto grado de disposición de las asociaciones a recibir formación ● Subvenciones otorgadas por otras entidades para programas específicos ● Incremento del número de asociaciones ● Incremento del gasto destinado a subvenciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Continuos cambios legislativos ● Incremento del número de asociaciones ● Falta de cursos formativos para el personal gestor

Fuente: Elaboración propia

3.1. Puntos débiles

La obtención de los puntos débiles que afectan al proceso de gestión de subvenciones se ha realizado mediante el análisis y el estudio de los problemas e incidencias que afectan actualmente al personal gestor de las subvenciones. A través de diversas preguntas y reuniones orientadas a detectar los problemas actuales que afectan a los gestores y gestoras en su trabajo diario con el proceso de subvenciones se han detectado y puesto de manifiesto las siguientes dificultades:

- **Formación y asesoramiento**

Se ha detectado una importante falta de formación en diversas áreas, programas y trámites que afectan tanto a las personas encargadas de la gestión de las subvenciones como a las personas beneficiarias de las mismas.

Los gestores requieren formación en el programa informático de gestión de expedientes, MyTAO, dado que deben tramitar todos los expedientes de subvenciones concedidas a través de esta aplicación. Actualmente se resuelven dudas e incidencias puntuales desde el Departamento de Informática y quienes gestionan tan solo han recibido una formación práctica muy específica e



individualizada. La falta de conocimiento de la aplicación y su funcionamiento general provoca que los trámites diarios a través de la aplicación sean poco eficientes y conlleven más tiempo del necesario.

Del mismo modo, el personal empleado que tramita las subvenciones requieren formación en el uso de la Base de Datos Nacional de Subvenciones (BDNS), dado que deben incluir la información de las subvenciones que tramitan en este portal. De nuevo la falta de conocimiento de la plataforma provoca incidencias, dudas y poca eficiencia por parte del equipo gestor, que tan solo cuentan con un reducido manual de apoyo.

Por último, el personal gestor se encuentran con grandes dificultades durante el procedimiento de redacción de las bases de las subvenciones y otros documentos de índole administrativa, ya que no cuentan con formación jurídica suficiente. La falta de conocimiento de la normativa aplicable y de las leyes básicas relativas a la concesión de subvenciones dificultan los procesos de tramitación, y prolongan innecesariamente los periodos de redacción de bases y otros documentos dado que estos requieren diversas revisiones y cambios.

Por otra parte, también se ha detectado una falta de formación por parte de las asociaciones, clubs y demás beneficiarios/as de las subvenciones. Los usuarios y usuarias que reciben subvenciones manifiestan en muchas ocasiones problemas y dudas en el momento de redactar y presentar la documentación que se les requiere para conceder las subvenciones. En consecuencia, la redacción incorrecta de memorias, proyectos, cuentas justificativas y otros documentos requeridos producen incidencias en el proceso de tramitación, que demoran los procedimientos de gestión y añaden dificultad al trabajo diario de los gestores y gestoras.

- **Tipo de subvenciones y repercusión**

Actualmente el Ayuntamiento de Almassora concede un mayor número de subvenciones nominativas en detrimento de las subvenciones de concurrencia competitiva, lo cual puede entenderse como un proceso injusto en algunas ocasiones. Además, cabe destacar que en algunos departamentos se considera, no sólo más justa, sino más sencilla en ciertos aspectos la tramitación de subvenciones de concurrencia competitiva.

También cabe destacar otro tipo de subvenciones concedidas y su relación con las anteriormente citadas. Algunas asociaciones y/o clubes perciben subvenciones en especie, como el derecho de uso de instalaciones del ayuntamiento, pero los gestores que tramitan las de tipo nominativo o de concurrencia competitiva no conocen la base legal de estas subvenciones, ni la relación o límites que existen entre los diversos tipos.



Del mismo modo, también se detecta como un problema la falta de repercusión real de las subvenciones concedidas. La impresión del personal gestor es que la ciudadanía no percibe la ayuda que proporciona el Ayuntamiento a través de las subvenciones y que en general parece extenderse la idea de que estas ayudas monetarias no generan una mejora en comunidad sino tan sólo en los reducidos grupos que las reciben.

- **Proceso de tramitación**

En cuanto al proceso de tramitación los gestores y gestoras manifiestan problemas en diversos procedimientos. Sobre todo en el momento de la justificación de la subvención se producen incidencias, así como en la toma de decisión del importe que se concederá. La falta de una valoración previa detallada y una justificación concreta de las tareas que se realizarán dificultan la tramitación. Algunos departamentos intentan mejorar dicha situación valorando los resultados obtenidos por las asociaciones o clubs en el año anterior, por lo que basándose en su eficacia y rendimiento establecen el importe de la subvención a recibir.

- **Grado de formalización**

Actualmente el grado de formalización del proceso de tramitación de subvenciones es mínimo, dado que no existen modelos de los documentos que deben presentarse para solicitar las subvenciones, ni documentos que establezcan las fechas y/o periodos en las que deben realizarse las diversas fases de la tramitación. Del mismo modo, no existen documentos formales o plantillas que estructuren la parte de información jurídica y legal de las bases de las subvenciones.

La falta de formalización en los documentos a presentar por las asociaciones o clubs alarga el proceso de tramitación ya que muchos de los documentos presentados deben subsanarse hasta ser correctos. Además, la falta de fechas oficiales de tramitación de las subvenciones demora la presentación de la documentación necesaria, lo cual impide a quienes gestionan revisar toda la información con tiempo. Por último, la baja formalización de los documentos de índole jurídico-administrativa dificulta el trabajo de los técnicos y, junto con la falta de formación en esta área, repercute en el tiempo medio de tramitación de las subvenciones.

- **Información a la ciudadanía**

Durante el proceso de análisis se ha detectado una carencia de información a la ciudadanía en relación a la concesión de subvenciones, sobretodo a través de la página web del Ayuntamiento.



Actualmente, no se publica información sobre las subvenciones, ni las fechas o periodos de solicitud de las mismas.

También cabe destacar la imposibilidad de presentar documentación de forma electrónica, en consecuencia todos los trámites se realizan de forma presencial siendo los gestores/as los responsables de atender en muchas ocasiones a los beneficiarios y beneficiarias de las subvenciones.

- **Proceso de detección de errores**

Actualmente se detectan muchos errores al enviar los diversos documentos que conforman el proceso a los y las firmantes (el secretario, el interventor, la alcaldesa, etc.) responsables de su revisión y aprobación. En diversas ocasiones los firmantes rechazan los informes, convenios o las bases de las subvenciones por errores en su redacción, pero el feedback que reciben los gestores y gestoras es mínimo con lo cual desconocen el problema de dichos documentos. Esta falta de feedback y comunicación entre quienes gestionan y firman provoca retrasos en la gestión ya que muchos documentos se modifican repetidas veces. Además, se crea un clima negativo y genera más trabajo diario, dado que el personal gestor debe realizar de nuevo el trabajo sin conocer bien el error y sin llegar a aprender cómo subsanar esta incidencia en futuras ocasiones.

- **Carencia de un departamento unificado**

Como ya ha quedado expuesto, actualmente la tramitación de las subvenciones concedidas por el Ayuntamiento de Almassora se lleva a cabo de forma individualizada desde cada departamento, no habiendo una persona o un departamento responsable de su gestión de forma unificada. Esta carencia agrava algunos de los problemas anteriormente expuestos ya que los gestores no están formados específicamente en administración y gestión de subvenciones pero sí deben llevar a cabo todos los procedimientos de la tramitación de las mismas. Asimismo, la falta de un organismo competente en materia de subvenciones provoca la desintegración de la tramitación, la falta de coordinación entre los departamentos actualmente responsables y dificulta el trabajo diario de los gestores y gestoras.

Además, hay que destacar que debido a la carencia de una Unidad de Gestión de Subvenciones actualmente no se cumple la normativa (ROF 172 - 175, RD 2568/1986 por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales), dado que los certificados deben ser firmados por la Jefatura de Servicio.



3.2. Puntos fuertes

- **Tramitación de las operaciones contables**

A lo largo del proceso de gestión de subvenciones, quienes gestionan deben realizar diversas operaciones contables: operaciones de autorización, disposición y reconocimiento de la obligación. Gracias a los procesos informatizados y al alto grado de modernización el ayuntamiento cuenta con procesos contables rápidos y sencillos; en consecuencia a los gestores y gestoras les resulta fácil dar de alta operaciones en el programa de contabilidad, Sicap, sin depender del personal administrativo del departamento de Gestión Presupuestaria. Además, pueden consultar en cualquier momento las operaciones que han realizado, la fecha y el importe de las mismas o su estado.

- **Modernización e informatización de los procesos**

Tal y como se manifiesta en el punto anterior el proceso de gestión de subvenciones está en la actualidad totalmente informatizado, lo cual reduce considerablemente el tiempo de gestión y aumenta la seguridad de todos los procedimientos dada la reducción del riesgo de pérdida de información o documentos. Cabe destacar también que la gestión de los expedientes a través del gestor de expedientes electrónicos, Mytao, ha facilitado el trabajo del equipo gestor ya que proporciona una guía de los pasos a seguir durante la tramitación así como modelos de documentos con una estructura básica ya establecida.

- **Servicios satisfactorios para los beneficiarios**

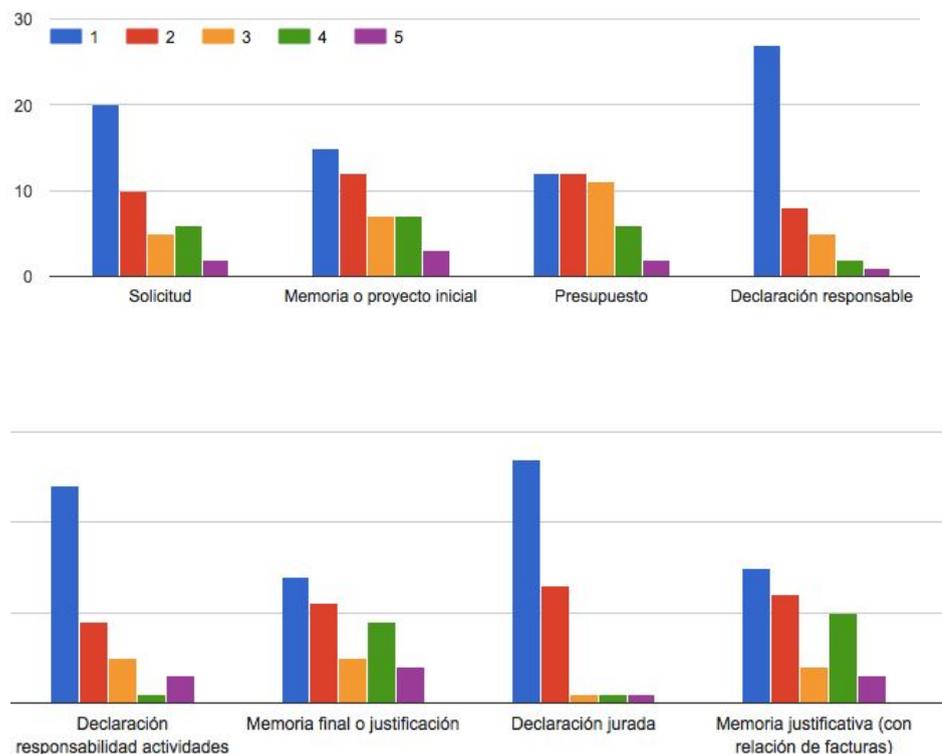
Otros puntos fuertes del área de subvenciones se desprenden de la encuesta realizada a las asociaciones, clubes y personas físicas beneficiadas por las ayudas económicas otorgadas por el Ayuntamiento de Almassora.

A pesar de las oportunidades de mejora que presentan las respuestas obtenidas sobretodo en materia de formación y acceso a la información, las respuestas de los encuestados y encuestadas muestran aspectos positivos del proceso de gestión y tramitación de subvenciones. Por ejemplo, a pesar de la visión de los gestores/as y de la petición de formación, las asociaciones afirman no encontrar grandes dificultades al gestionar la documentación necesaria para requerir subvenciones (Figura 1). En general las asociaciones encuestadas puntúan la dificultad de los documentos solicitados con un 2 sobre 5.



Figura 12. Dificultad del requerimiento de subvenciones

Marque el nivel de dificultad que le supone la gestión de los distintos documentos requeridos para la solicitud y asignación de las subvenciones. Tenga en cuenta que 1 indica "ninguna dificultad" y 5 indica "muchísima dificultad".



Fuente: Elaboración en base a las respuestas obtenidas de la encuesta realizada

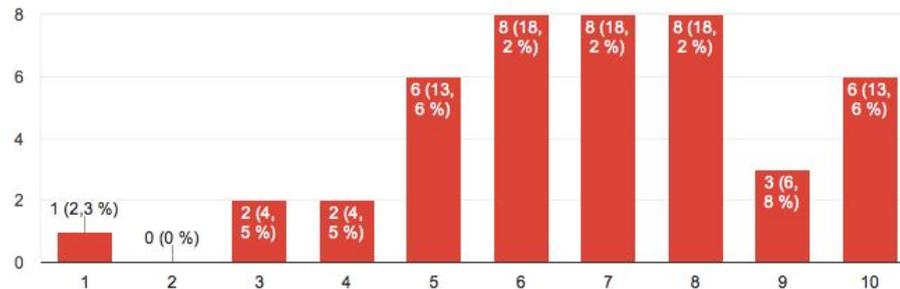
Por otro lado, el grado general de satisfacción de las personas beneficiadas con el proceso de subvenciones es de 6,8 sobre 10 (Figura 2). Esta valoración, a pesar de ser susceptible de mejora, es un dato positivo a tener en cuenta, ya que la visión de las personas y asociaciones beneficiadas por las subvenciones no es tan negativa como cabría esperar al conocer todos los puntos débiles del proceso.



Figura 13. Grado de satisfacción general de las personas beneficiadas

¿Cuál es su grado de satisfacción general con el proceso de subvenciones?

44 respuestas



Fuente: Elaboración en base a las respuestas obtenidas de la encuesta realizada

3.3. Oportunidades

- **Disposición de las asociaciones a recibir formación**

En vista del problema que supone el desconocimiento de la gestión de las subvenciones por parte de algunas asociaciones o clubs, podemos considerar como una oportunidad su disposición a recibir formación en estas tareas. Como se ha comentado a lo largo del presente análisis, a pesar de que las asociaciones no encuentren un alto grado de dificultad al tramitar sus subvenciones sí realizan consultas continuas a los gestores y gestoras y se detectan incidencias en los documentos presentados, por lo tanto, la voluntad del personal beneficiario de mejorar en este punto es favorecedora para la tramitación de subvenciones desde el ayuntamiento.

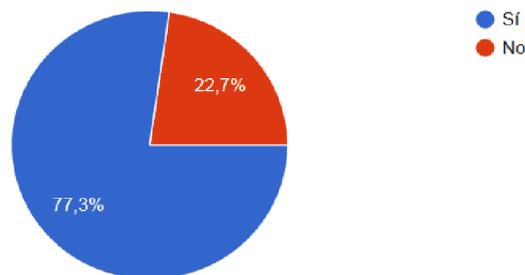
La predisposición a recibir formación queda patente en los resultados de las encuestas realizadas, donde el 77% de las asociaciones pone de manifiesto que es necesaria más formación y, además, casi el 70% se muestra dispuesto a acudir a charlas o cursos destinados a mejorar sus conocimientos sobre la tramitación de la documentación necesaria (Figura 3 y 4).



Figura 14. Formación a asociaciones

¿Cree necesario que se proporcione formación sobre gestión de subvenciones?

44 respuestas

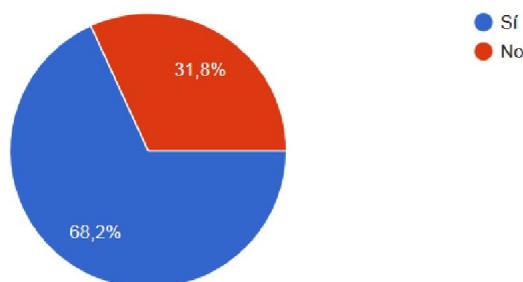


Fuente: Elaboración en base a las respuestas obtenidas de la encuesta realizada

Figura 15. Grado de disposición a recibir formación

¿Ha acudido a alguna reunión formativa organizada por el Ayuntamiento de Almassora?

44 respuestas



Fuente: Elaboración en base a las respuestas obtenidas de la encuesta realizada

- **Subvenciones otorgadas al Ayuntamiento de Almassora**

Otros organismos públicos (Diputación de Castellón, Generalitat Valenciana, etc.) otorgan subvenciones a las Entidades Locales destinadas a financiar programas específicos. Estos ingresos son una oportunidad para el área de subvenciones ya que se destinan íntegramente a financiar programas sociales y actividades que crean riqueza social al igual que las subvenciones otorgadas desde los departamentos de cultura, educación, deportes, etc.



- **Incremento del número de asociaciones**

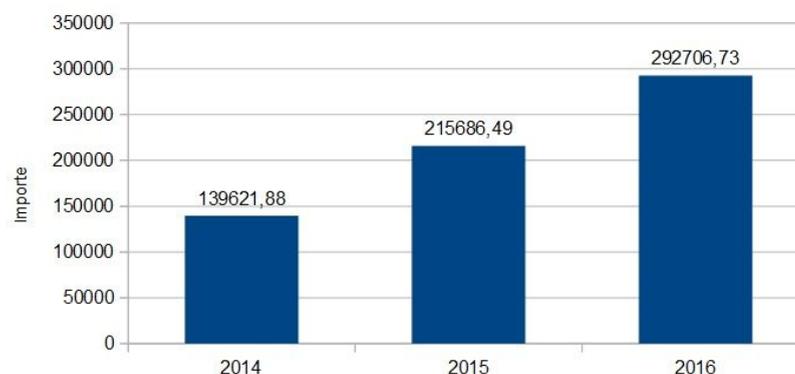
En los últimos años ha aumentado el número de asociaciones en el municipio de Almassora. Este aumento afecta de forma positiva en diversos aspectos a la gestión de subvenciones desde el ayuntamiento, puesto que permite incrementar la relación con la ciudadanía a través de la colaboración con más organizaciones que crean riqueza social.

Además, mediante estas nuevas asociaciones y clubes y gracias a su colaboración el ayuntamiento consigue realizar más actividades que repercuten en nuestro municipio creando valor al igual que las subvenciones o ayudas económicas directas.

- **Incremento del gasto destinado a subvenciones**

Durante los últimos años el gasto destinado a otorgar subvenciones se ha incrementado de forma considerable. Este incremento del presupuesto anual destinado a las ayudas económicas es una gran oportunidad ya que permite aumentar el número de subvenciones otorgadas y/o incrementar la ayuda económica cedida de forma directa.

Figura 16. Gasto destinado a subvenciones



Fuente: Elaboración en base a la información obtenida de los presupuestos anuales

3.4. Amenazas

- **Continuos cambios legislativos**

Junto a la debilidad que supone la baja formación del equipo gestor en el ámbito jurídico, los cambios legislativos suponen una fuerte amenaza a destacar. Para los gestores y gestoras los cambios legales en la Ley de Subvenciones, en el Reglamento o en la Ordenanza de las mismas



supone una demora del procedimiento así como incidencias repetidas en la documentación a tramitar puesto que se desconocen los cambios a incorporar.

- **Incremento del número de asociaciones**

A pesar de la oportunidad que supone el incremento del número de asociaciones en el municipio este hecho también se traduce como una amenaza para los gestores/as. El aumento de las asociaciones supone un incremento del trabajo puesto que se reciben más solicitudes para obtener ayudas económicas y, como mínimo, durante los primeros procedimientos de la tramitación, el equipo gestor deben tramitar un mayor volumen de trabajo. Cabe destacar que este hecho es una amenaza dado que a pesar del aumento de trabajo durante los últimos años el número de empleados y empleadas que gestiona subvenciones no ha aumentado.

- **Falta de cursos formativos**

El personal de las Entidades Locales reciben anualmente ofertas de cursos formativos impartidos por otros organismos como la Diputación de Castellón o el Colegio Profesional de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración local (COSITAL). En los últimos años estos organismos no han ofertado formación en el ámbito de gestión de subvenciones o solo se han impartido cursos orientados a la parte más técnica de esta gestión destinados a personal de mayor responsabilidad y rango. En consecuencia, las personas encargadas de la gestión no cuentan con la oportunidad de recibir formación práctica y orientada a la tramitación básica y diaria de las subvenciones.

- **Incremento del gasto destinado a subvenciones**

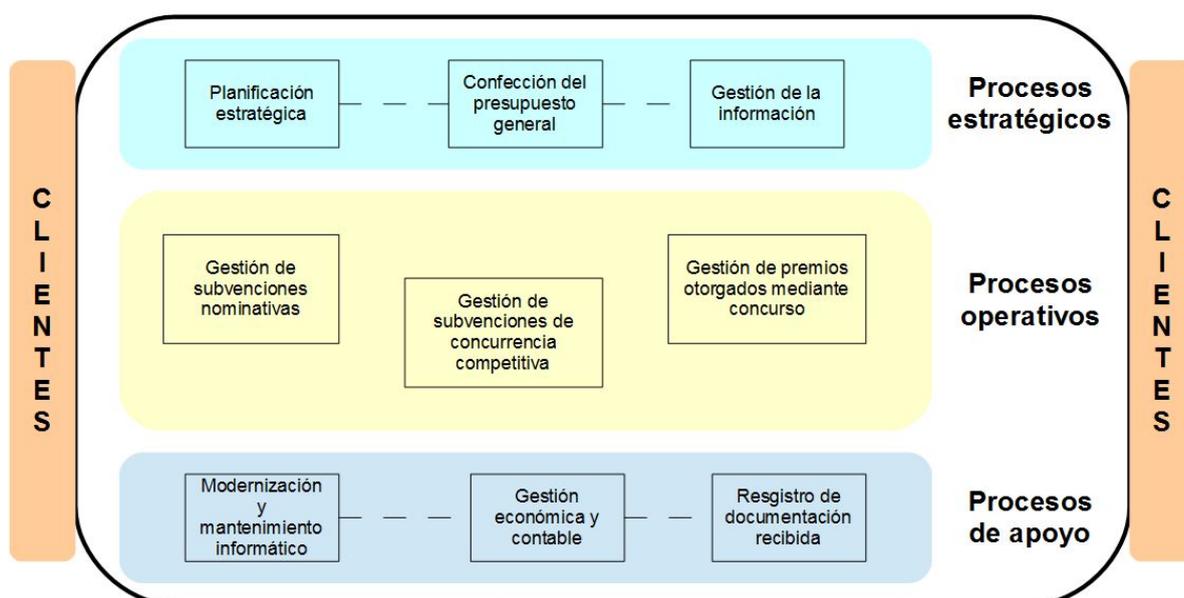
Al igual que el incremento del número de asociaciones, el aumento del gasto destinado a estas ayudas supone tanto una oportunidad como una amenaza para quienes gestionan. Desde este punto de vista, el personal empleado se encuentra con una mayor carga de trabajo al tener que gestionar más expedientes, siendo el número de empleados y empleadas encargados el mismo. Este aumento de trabajo se traduce en errores en el proceso y malestar por parte de los gestores/as puesto que no reciben más ayuda para realizar la tramitación siendo los plazos de trabajo estables.

4. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

4.1. Mapa de procesos

Realizado el análisis de la situación actual se presenta a continuación un estudio más detallado del proceso de gestión de subvenciones. Para ello se ha realizado el mapa de procesos del área, con el fin de conocer las actividades principales que afectan a la gestión, y los diagramas de procesos correspondientes a los procesos operativos, con el objetivo de analizar detalladamente cada procedimiento.

Figura 17. Mapa de procesos del área de subvenciones



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 5, la gestión de subvenciones implica de forma directa tan solo tres **procesos operativos** básicos, la propia gestión de los distintos tipos de subvenciones. Cabe destacar que no todos los departamentos gestionan los tres tipos de subvenciones como ya ha quedado explicado en la descripción de cada departamento.

En cuanto a los **procesos estratégicos** se han considerado actividades que permiten el correcto funcionamiento de la tramitación de las subvenciones: Planificación estratégica, la confección del presupuesto anual y la gestión de la información. Se considera que sin estos procesos no sería viable la tramitación de las ayudas económicas otorgadas.



Por último, se consideran **procesos de apoyo** directo el mantenimiento informático y la modernización, ya que permiten la gestión electrónica y facilitan los procedimientos, la gestión económica y contable, dado que los gestores y gestoras no pueden tramitar por completo las operaciones de contabilidad, y el registro de documentación que se presenta al Ayuntamiento de Almassora, proceso que se lleva a cabo en el Servicio de Información y Atención al Ciudadano (SIAC).

4.2. Diagramas de procesos operativos

Puesto que este área cuenta con un número muy reducido de procesos operativos (tramitación de subvenciones nominativas, tramitación de subvenciones de concurrencia competitiva y tramitación de premios) se ha decidido analizar en profundidad cada uno de ellos. El objetivo de este análisis es mejorar la eficiencia de estos procesos eliminando tareas duplicadas, innecesarias o repetitivas y minimizando todo lo posible el número de procedimientos que conforman la gestión de las subvenciones. (Ver Leyenda en Anexo III)

Gestión de subvenciones nominativas (Ver Figura 18)

Este tipo de subvenciones son concedidas directamente a una persona física o jurídica por decisión de los responsables de su concesión, sin ningún tipo de procedimiento de libre presentación o concurrencia. Dado que el beneficiario o beneficiaria de esta ayuda ya se conoce al realizar el presupuesto y comenzar el trámite, el proceso empieza con el registro de la documentación que la persona debe aportar. El registro de la documentación se realiza por parte del Servicio de Información y Atención al Ciudadano (SIAC), área que remite la documentación al gestor o gestora correspondiente de la subvención. Cuando este ha revisado la documentación se procede a la apertura del expediente y a la realización de la operación contable de Autorización y Disposición del gasto (operación AD), el seguimiento de las aprobaciones y los trámites necesarios para su aprobación se realizan desde el Departamento de Intervención. Cabe destacar que en este procedimiento se ha detectado una incidencia, puesto que quienes gestionan realizan operaciones contables innecesarias, operación de Reserva de Crédito (operación RC) y Autorización sobre el RC (operación ARC). Para aumentar la eficiencia de la tramitación se establece la realización única de la operación AD tal y como se ha expuesto.

Seguidamente se realiza el convenio y se aprueba al ser firmado por la parte interesada, este es el único documento del proceso que se tramita en formato físico y no directamente desde el programa informático de gestión de expedientes, ya que el proceso de firma electrónica no es adecuado en este caso. Después de realizar el certificado correspondiente y ser firmado, quién gestiona realiza la

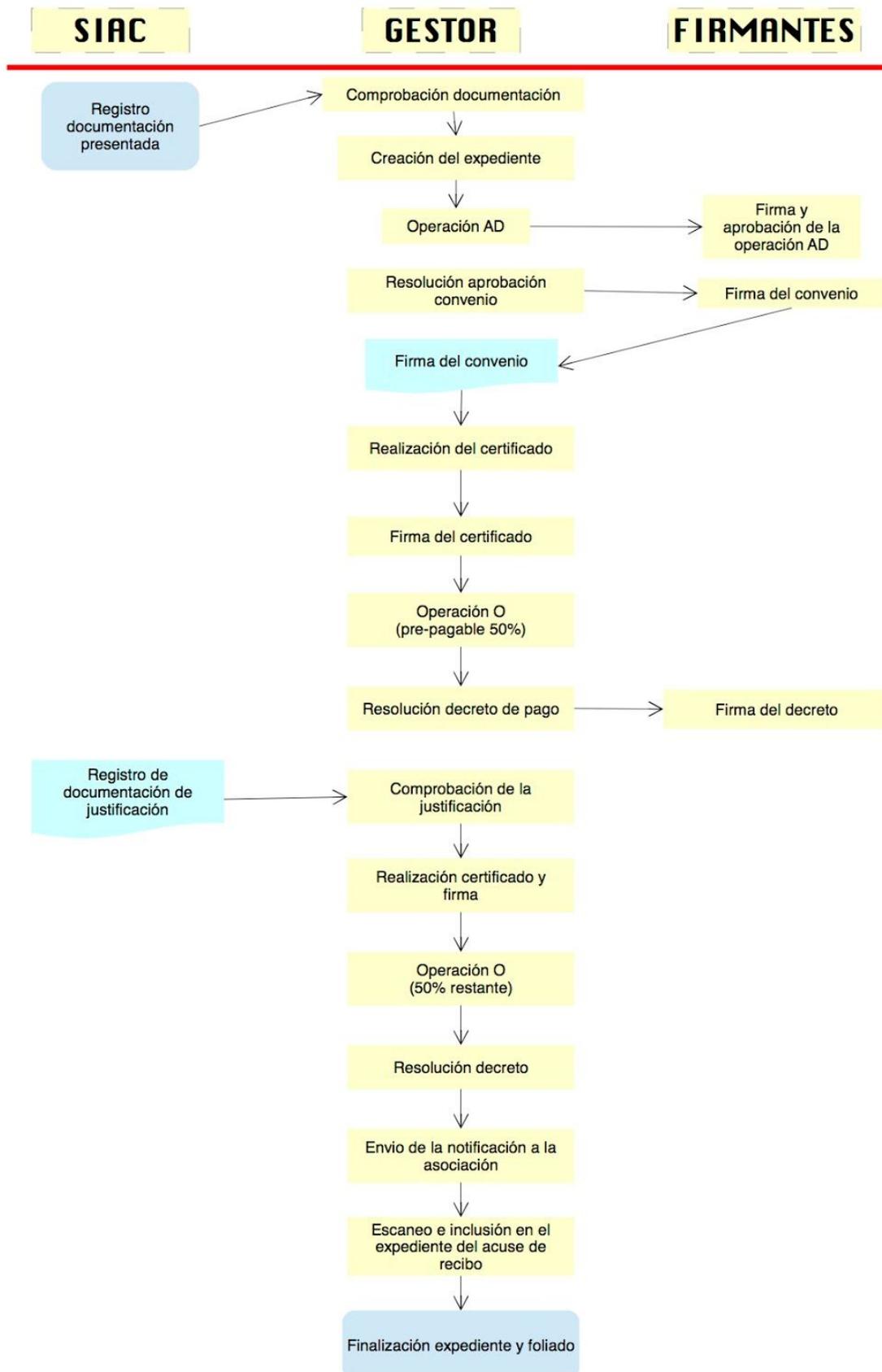


Plan Estratégico de Subvenciones

operación contable de reconocimiento de la Obligación, pero solo se reconoce el 50% prepagable de la ayuda puesto que así se estipula en las bases. El restante importe se reconoce al ser presentada por parte del personal beneficiario la cuenta o memoria justificativa, documentación que demuestra si la subvención se ha invertido en el fin correspondiente de manera adecuada. En este punto del proceso, si el interesado o interesada ha presentado una cuenta justificativa incompleta o incorrecta cuenta con un periodo de subsanación, de no haberse presentado ningún documento o no subsanarse adecuadamente se notifica al beneficiario/a la obligación de devolver la subvención concedida. Por último, habiendo integrado en el expediente todos los documentos requeridos, incluido el acuse de recibo de la notificación que recibe la persona interesada, este se cierra y se folia de acuerdo al procedimiento establecido. Cabe destacar que durante todo el proceso el equipo gestor deben incluir en la BDNS la información relativa a las subvenciones que tramitan.



Figura 18. Proceso de subvenciones nominativas





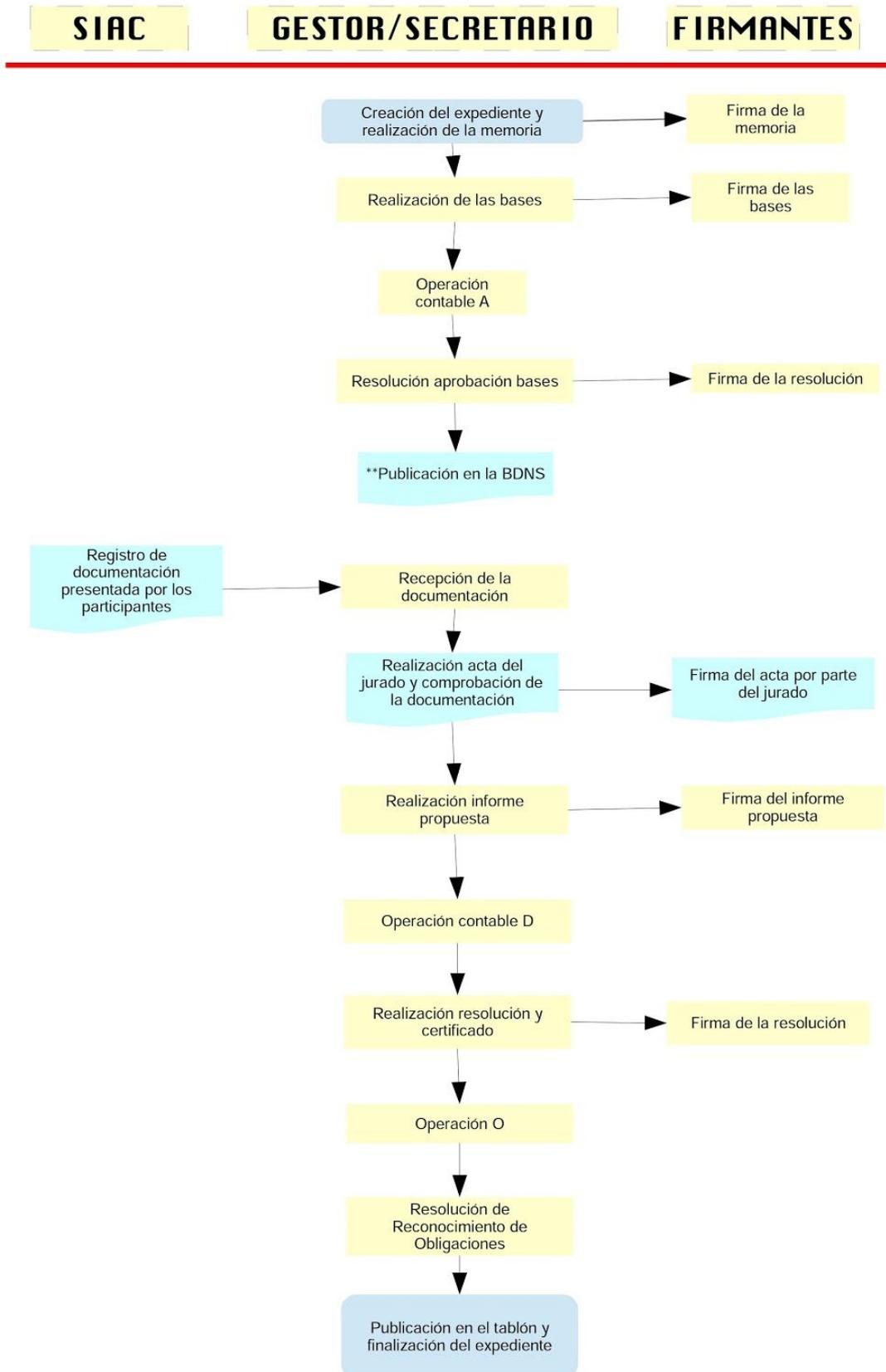
Gestión de premios (Ver Figura 19)

Los premios otorgados como resultado de un concurso se consideran subvenciones y son tramitados por los mismos gestores y gestoras, por lo que procede realizar un análisis completo del procedimiento. Este proceso comienza con la creación del expediente y la realización de la memoria correspondiente. A continuación, el personal responsable redactan las bases del concurso y se realiza la operación contable A de acuerdo con los importes de los premios a otorgar. Una vez firmada la resolución que aprueba dichas bases, se publica automáticamente en la BDNS, cabe destacar que durante todo el proceso los gestores siguen incluyendo información en la Base de Datos Nacional de Subvenciones.

El siguiente procedimiento se produce al recibir la documentación y los elementos requeridos a los y las participantes, como se ha expuesto en el análisis anterior, la documentación es registrada en el SIAC y los gestores y gestoras son los encargados de su comprobación. Al tratarse de un concurso la documentación no se comprueba por la parte gestora o la secretaría del jurado hasta que no se revisa el objeto del concurso y se realiza un acta que indica a los ganadores y ganadoras. Una vez firmada el acta y el informe propuesta como resultado de las valoraciones, quienes gestionan realizan la operación contable D y la respectiva resolución. Aprobada la Disposición del gasto se realiza la operación contable O y el correspondiente decreto de reconocimiento de obligaciones. Para concluir el proceso, se publica la información de los premiados y premiadas en el tablón de anuncios y se finaliza el expediente.



Figura 19. Proceso de gestión de premios





Gestión de subvenciones de concurrencia competitiva (Ver Figura 20)

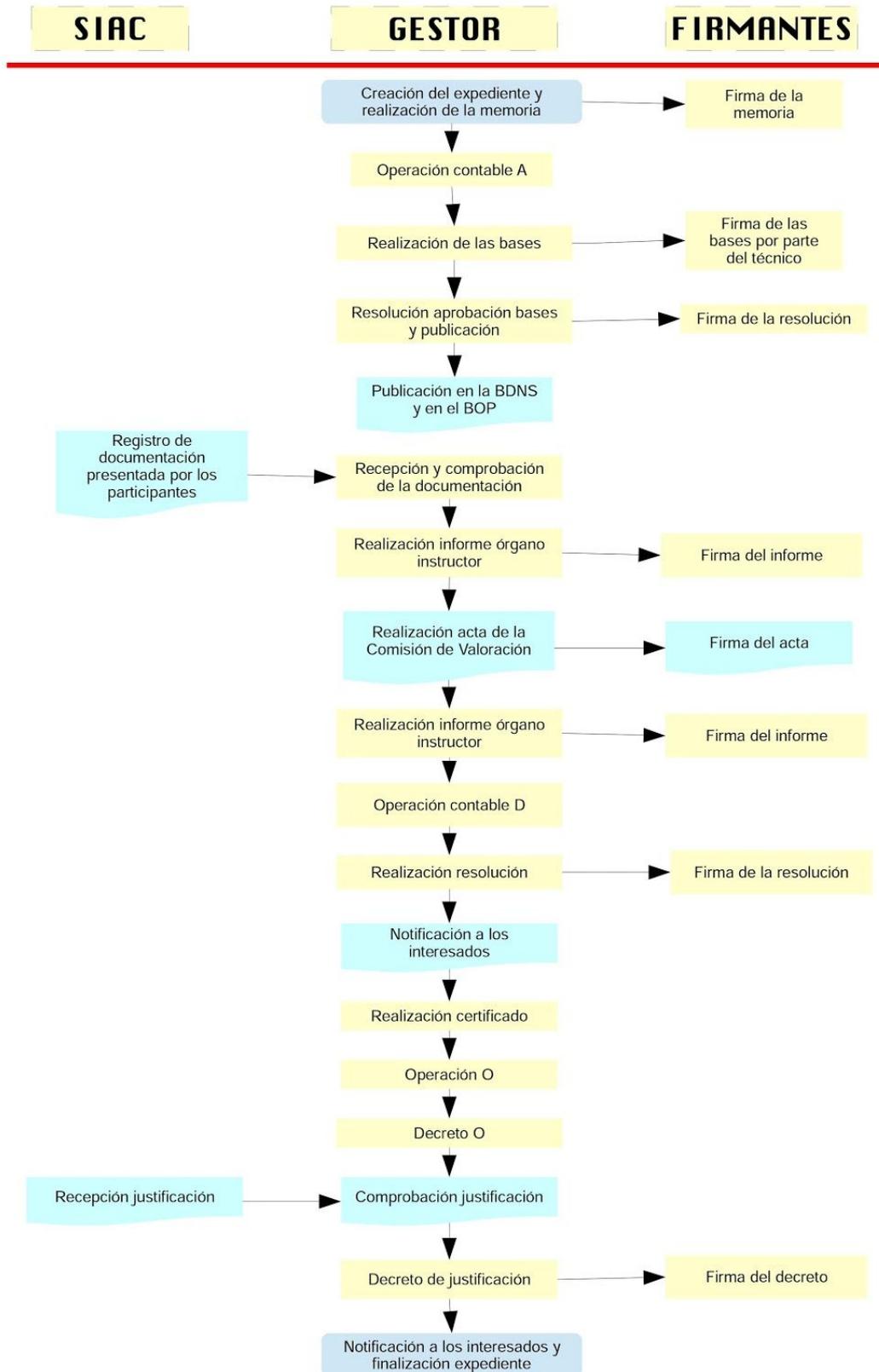
El proceso de otorgación de subvenciones de concurrencia comienza igual que los dos procesos explicados anteriormente, con la apertura del expediente y la realización de la memoria. Seguidamente, el equipo gestor realiza la operación contable A y las bases de la subvención que una vez aprobadas se publican en la BDNS y el BOP. Una vez abierto el plazo de presentación para la subvención, el SIAC registra la documentación presentada por la parte interesada y el equipo gestor revisa que sea correcta, concediendo un plazo de subsanación en caso de ser necesario.

Los siguientes procedimientos son la realización del informe por parte del órgano instructor y el acta de la Comisión de Valoración que indica a quién se otorgarán las subvenciones, este documento se realiza en papel puesto que no todas las personas que forman la comisión cuentan con firma electrónica. El subsiguiente procedimiento es realizar el informe propuesta y la operación contable D, puesto que ya se conoce a las personas beneficiadas. Después de ser firmada la resolución se notifica a los interesados e interesadas, el gestor/ra realiza el certificado correspondiente y se tramita la operación contable O, que reconoce la obligación de pago.

El siguiente procedimiento deriva de la recepción de la justificación del gasto de la subvención por parte del beneficiario/a. Hecha la comprobación y otorgado el plazo de subsanación correspondiente se finaliza el expediente tras incluirse el acuse de recibo de la notificación enviada a la asociación. Cabe destacar que de modo similar a la tramitación de las subvenciones nominativas, si los beneficiarios no presentan una cuenta justificativa o esta es inadecuada y no se subsana deben devolver el importe de la ayuda concedida.



Figura 20. Proceso de gestión de subvenciones de concurrencia competitiva





5. PLANIFICACIÓN

Vista la situación actual del Área de Subvenciones a través del análisis interno y externo, y mediante la observación de los procedimientos operativos se establecen a continuación líneas de actuación y objetivos que permitan mejorar la tramitación de las subvenciones e incrementar la eficiencia y eficacia del proceso.

5.1. Líneas de actuación

Dado que diversos puntos del análisis DAFO coinciden y pertenecen a un mismo ámbito (formación, cambio de procedimientos, etc.), se han establecido tres líneas generales de actuación que posteriormente se desarrollarán en diversos objetivos concretos.

Línea 1: Mejora de procesos y procedimientos

La primera línea de actuación tiene como fin mejorar el trabajo diario de los gestores y gestoras al realizar los procesos operativos. Para ello, los objetivos correspondientes se centrarán en eliminar los puntos débiles de los procedimientos y aprovechar las oportunidades, aumentando la eficacia y eficiencia de la tramitación de las subvenciones.

Línea 2: Inversión en formación

Esta línea de actuación pretende subsanar la falta de formación que se ha hecho evidente en el análisis DAFO. Como punto débil se detectó una carencia de formación por parte del equipo gestor en diversas aplicaciones y trámites. Además se percibió una falta de formación también por parte de las asociaciones, clubs y beneficiarios, lo cual supone una amenaza dadas las incidencias en la documentación presentada. Asimismo, esta línea de actuación permite aprovechar la disposición por parte de los beneficiarios/as a recibir formación.

Línea 3: Mejora de la comunicación

Mediante el análisis DAFO se detectó que la información proporcionada a la ciudadanía sobre subvenciones es escasa, ya que los gestores remiten la información directamente a la parte interesada. Además, la información y la documentación necesaria para requerir subvenciones publicada en la página web es poco accesible e insuficiente. El fin de esta línea de actuación es



mejorar la comunicación con la población y aumentar su conocimiento sobre las ayudas económicas que otorga el Ayuntamiento de Almassora.

5.2. Objetivos estratégicos

Línea 1

La primera línea de actuación se concreta en tres objetivos orientados a mejorar los procesos operativos, eliminando los puntos débiles del proceso hallados en el análisis DAFO. Los siguientes objetivos permitirán distribuir el trabajo de los gestores y gestoras determinando periodos de tramitación para los procedimientos, aumentar su eficiencia al crear modelos formales y unificados de documentación y reducir las incidencias de la parte administrativa de los procesos.

- **Objetivo 1.1:** Reducir el número de incidencias en la parte administrativa y jurídica de los procesos operativos.
- **Objetivo 1.2:** Instaurar fechas de tramitación en el proceso de las subvenciones nominativas.
- **Objetivo 1.3:** Aumentar el grado de formalización y unificar los procesos operativos.

Línea 2

Para cumplir con esta línea de actuación se establecen dos objetivos que pretenden mejorar el grado de formación del equipo gestor y de las personas beneficiarias para tramitar las subvenciones. El propósito de estos objetivos es reducir el número de incidencias durante la gestión de las subvenciones, tanto en los propios procesos operativos realizados por los gestores, como en los documentos presentados por los responsables de las asociaciones, clubs, etc.

- **Objetivo 2.1:** Mejorar el grado de formación del equipo gestor.
- **Objetivo 2.2:** Mejorar el grado de formación del equipo gestor.

Línea 3

La última línea de actuación se centra en la comunicación con la ciudadanía en general y con los beneficiarios/as directos de subvenciones en particular. Actualmente la información proporcionada a través de la página web es escasa, con este objetivo se pretende facilitar el acceso a toda la información así como a la documentación necesaria para solicitar y tramitar una subvención.

- **Objetivo 3.1:** Aumentar la información proporcionada sobre subvenciones a la ciudadanía a través de la página web del Ayuntamiento.



5.3. Planes de acción

Una vez definidas las líneas de actuación generales y sus respectivos objetivos, se presentan a continuación los planes de acción concretos que se llevarán a cabo con el fin de cumplir los objetivos establecidos. Por lo tanto, se determinará en este apartado las medidas específicas que se implementaran para ejecutar cada objetivo, estableciendo fechas de realización, responsables, indicadores de control y otras variables necesarias para su cumplimiento.

Línea 1

- **Objetivo 1.1:** Reducir el número de incidencias en la parte administrativa y jurídica de los procesos operativos.
 - a) Creación de una **Unidad de Gestión de Subvenciones** responsable de la gestión de los procedimientos jurídico-administrativos que conlleva la tramitación de las subvenciones.

- **Objetivo 1.2:** Instaurar fechas de tramitación en el proceso de las subvenciones nominativas.
 - a) Realización del **decreto que instaure las fechas límite de presentación de la documentación** requerida para la tramitación de las subvenciones.

- **Objetivo 1.3:** Aumentar el grado de formalización y unificar los procesos operativos.
 - a) **Revisión de los documentos ya formalizados** para subsanar los errores presentes en los mismos.
 - b) **Redacción de los documentos necesarios no formalizados y establecimiento de modelos unificados** en todos los departamentos implicados en la tramitación de subvenciones.

Línea 2

- **Objetivo 2.1:** Mejorar el grado de formación de los gestores y gestoras.
 - a) Realización de **reuniones informativas y de coordinación del personal** del ayuntamiento que forme parte del proceso de gestión y tramitación de las subvenciones.
 - b) Realización de una **sesión informativa específica** sobre tramitación y gestión general de subvenciones.
 - c) **Sesión formativa del programa** de gestión de expedientes electrónicos, **Mytao**.
 - d) **Sesión formativa sobre funcionamiento de la BDNS**, Base de Datos Nacional de Subvenciones.



- **Objetivo 2.2:** Mejorar el grado de formación de las personas beneficiarias.
- a) **Sesión formativa sobre gestión de las subvenciones concedidas por el Ayuntamiento de Almassora.**
- b) **Sesión formativa sobre gestión general de subvenciones.**

Línea 3

- **Objetivo 3.1:** Aumentar la información proporcionada sobre subvenciones a la ciudadanía a través de la página web del Ayuntamiento.
- a) Creación de un **apartado de subvenciones** en la página web destinado a exponer toda la información necesaria y los documentos requeridos para solicitar y gestionar una subvención del Ayuntamiento de Almassora.

5.4. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Una vez fijados los objetivos y los planes de acción que se llevarán a cabo para alcanzarlos, se presenta a continuación el CMI que detalla los indicadores y las metas a alcanzar en cada periodo de revisión del PES.

Dado que el CMI establece la visión de la organización desde **cuatro perspectivas** distintas se han clasificado los objetivos de acuerdo a este criterio. Dado el carácter interno de los procesos analizados y de los objetivos establecidos no se ha clasificado ninguno de ellos en la perspectiva financiera. Se han catalogado en la perspectiva de la parte beneficiaria los objetivos destinados a mejorar la formación de los beneficiarios y beneficiarias (Objetivo 2.2) y el objetivo que pretende proporcionar mayor información a través de la página web (Objetivo 3.1) dado que benefician a los clientes, en este caso las personas beneficiadas por las subvenciones. El objetivo dirigido a la mejora de la formación de los gestores y gestoras (Objetivo 2.1) se ha clasificado en la perspectiva de aprendizaje, dado que potencia en crecimiento de los Recursos Humanos. Por último, en la perspectiva de procesos se han incluido los objetivos de la Línea 1 que pretenden mejorar los procesos y procedimientos operativos (Objetivos 1.1, 1.2 y 1.3).

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES DE RENDIMIENTO	METAS DEL AÑO	CONTROL DE RESULTADOS	PLAN DE ACCIÓN	CRONOGRAMA
BENEFICIARIOS	- Objetivo 2.2: Mejorar el grado de formación de los beneficiarios y beneficiarias.	- Número de requerimientos realizados a los beneficiarios/as durante el proceso de gestión de las subvenciones. - Número de solicitudes archivadas por ser presentadas fuera de plazo.	- Reducir en un 10% el número de requerimientos realizados a las personas beneficiarias. - Reducir en un 10% el número de solicitudes archivadas.		- Sesión formativa sobre gestión de las subvenciones concedidas por el Ayuntamiento de Almassora. - Sesión formativa sobre gestión general de subvenciones.	- 1º Trimestre de 2018 - Durante 2018
	- Objetivo 3.1: Aumentar la información proporcionada sobre subvenciones a la ciudadanía a través de la página web del Ayuntamiento.	- Número de peticiones por parte de las personas beneficiarias de documentación de forma presencial, vía email o telefónica.	- Reducir hasta 50 o menos el número de asociaciones que requiere documentación de forma presencial, telefónica o vía email.		- Creación de un apartado de subvenciones en la página web destinado a exponer toda la información necesaria y los documentos requeridos para solicitar y gestionar una subvención del Ayuntamiento de Almassora.	- Durante 2019
PROCESOS	- Objetivo 1.1: Reducir el número de incidencias en la parte administrativa y jurídica de los procesos operativos.	- Número de incidencias recogidas en la Memoria Financiera realizada por Intervención.	- Reducir en un 15% el número de incidencias en la Memoria Financiera.		- Creación de una Unidad de Gestión de Subvenciones responsable de la gestión de los procedimientos jurídico-administrativos que conlleva la tramitación de las subvenciones.	- Durante 2018
	- Objetivo 1.2: Instaurar fechas de tramitación en el proceso de las subvenciones nominativas.	- PM de tramitación de la subvención, desde su solicitud hasta la realización de la operación O.	- PM de tramitación de la subvención, desde su solicitud hasta la realización de la operación O, en máx. 60 días.		- Realización del decreto que instaure las fechas límite de presentación de la documentación requerida para la tramitación de las subvenciones.	- 1º Pleno de 2018
	- Objetivo 1.3: Aumentar el grado de formalización y unificar los procesos operativos.	- Número de modelos disponibles de los diversos documentos necesarios para la solicitud y justificación de las subvenciones.	- Establecer 1 modelo único por cada documento necesario.		- Revisión de los documentos ya formalizados para subsanar los errores presentes en los mismos. - Redacción de los documentos necesarios no formalizados y establecimiento de modelos unificados en todos los departamentos implicados en la tramitación de subvenciones.	- Durante 2018 - Durante 2018
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (RRHH)	- Objetivo 2.1: Mejorar el grado de formación del equipo gestor.	- Número de errores realizados en la BDNS. - Número de incidencias recogidas en la Memoria Financiera realizada por Intervención.	- Reducir en un 10% los errores realizados en la BDNS respecto del ejercicio anterior. - Reducir en un 15% el número de incidencias en la Memoria Financiera.		- Realización de reuniones informativas y de coordinación del personal del ayuntamiento que forme parte del proceso de gestión y tramitación de las subvenciones. - Realización de una sesión informativa específica sobre tramitación y gestión general de subvenciones. - Sesión formativa del programa de gestión de expedientes electrónicos, Mytao. - Sesión formativa sobre funcionamiento de la BDNS, Base de Datos Nacional de Subvenciones.	- 1º Trimestre de 2018 - 1º Trimestre de 2018 - Durante 2018 - Durante 2019



5.4.1. Indicadores

A continuación se detallan en mayor grado los indicadores establecidos en el CMI. Con las siguientes fichas de indicadores se establece la forma de cálculo del indicador, así como el lugar donde buscar la información y la persona o departamento encargado de facilitarla. Por último, se establece el responsable de su control, en todos los casos la responsabilidad es asumida por los gestores y gestoras de las subvenciones.

FICHA DEL INDICADOR: Nº de incidencias recogidas en la Memoria Financiera	
Método de cálculo	$\left[\left(\frac{\text{n}^\circ \text{ incidencias ejercicio a evaluar}}{\text{n}^\circ \text{ de incidencias en el ejercicio anterior}} \right) \times 100 \right] - 100\%$
Meta	Reducir en un 15% el número de incidencias en la Memoria Financiera respecto el informe del ejercicio anterior
Fuente	Memoria Financiera
Facilitador	Departamento de Intervención
Frecuencia	Anual
Responsable	Equipo gestor de subvenciones
Objetivo relacionado	O 1.1: Reducir el número de incidencias en la parte administrativa y jurídica de los procesos operativos.

FICHA DEL INDICADOR: PM de tramitación de la subvención, desde su solicitud hasta la realización de la operación O	
Método de cálculo	$\frac{\text{Sumatorio días de tramitación de cada subvención}}{\text{n}^\circ \text{ total de subvenciones tramitadas}}$
Meta	PM de tramitación de la subvención, desde su solicitud hasta la realización de la operación O, en máx. 60 días
Fuente	MyTao
Facilitador	Equipo gestor de subvenciones
Frecuencia	Semestral
Responsable	Equipo gestor de subvenciones
Objetivo relacionado	O 1.2: Instaurar fechas de tramitación en el proceso de las subvenciones nominativas.

FICHA DEL INDICADOR: Nº de modelos disponibles de los documentos necesarios para tramitar subvenciones	
Método de cálculo	Recuento del nº de modelos disponibles para cada documento
Meta	Establecer un modelo único para cada documento necesario
Fuente	Equipo gestor de subvenciones
Facilitador	Equipo gestor de subvenciones
Frecuencia	Semestral
Responsable	Equipo gestor de subvenciones



Objetivo relacionado	O 1.3: Aumentar el grado de formalización y unificar los procesos operativos.
-----------------------------	--

FICHA DEL INDICADOR: Nº de incidencias recogidas en la Memoria Financiera	
Método de cálculo	$\left[\left(\frac{\text{nº incidencias ejercicio a evaluar}}{\text{nº de incidencias en el ejercicio anterior}} \right) \times 100 \right] - 100\%$
Meta	Reducir en un 15% el número de incidencias en la Memoria Financiera.
Fuente	Memoria Financiera
Facilitador	Departamento de Intervención
Frecuencia	Anual
Responsable	Equipo gestor de subvenciones
Objetivo relacionado	O 2.1: Mejorar el grado de formación del equipo gestor.

FICHA DEL INDICADOR: Número de errores realizados en la BDNS.	
Método de cálculo	$\left[\left(\frac{\text{nº errores ejercicio a evaluar}}{\text{nº de errores en el ejercicio anterior}} \right) \times 100 \right] - 100\%$
Meta	Reducir en un 10% los errores realizados en la BDNS respecto del ejercicio anterior.
Fuente	BDNS
Facilitador	BDNS
Frecuencia	Semestral
Responsable	Equipo gestor de subvenciones
Objetivo relacionado	O 2.1: Mejorar el grado de formación del equipo gestor.

FICHA DEL INDICADOR: Nº de requerimientos realizados a las personas beneficiarias	
Método de cálculo	$\left[\left(\frac{\text{nº requerimientos en el ejercicio a evaluar}}{\text{nº requerimientos en el ejercicio anterior}} \right) \times 100 \right] - 100\%$
Meta	Reducir en un 10% el número de requerimientos realizados a los beneficiarios
Fuente	MyTao
Facilitador	Gestores de subvenciones y/o Dpto. Informática
Frecuencia	Semestral
Responsable	Equipo gestor de subvenciones
Objetivo relacionado	O 2.2: Mejorar el grado de formación de los beneficiarios y beneficiarias

FICHA DEL INDICADOR: Nº de solicitudes archivadas por ser presentadas fuera de plazo	
Método de cálculo	$\left[\left(\frac{\text{nº solicitudes archivadas en el ejercicio a evaluar}}{\text{nº solicitudes archivadas en el ejercicio anterior}} \right) \times 100 \right] - 100\%$
Meta	Reducir en un 10% el número de solicitudes archivadas.
Fuente	MyTao
Facilitador	Equipo gestor de subvenciones



Frecuencia	Semestral
Responsable	Equipo gestor de subvenciones
Objetivo relacionado	O 2.2: Mejorar el grado de formación de los beneficiarios y beneficiarias

FICHA DEL INDICADOR: Nº de peticiones por parte de los beneficiarios de documentación	
Método de cálculo	Recuento de email enviados a las asociaciones con la documentación necesaria
Meta	Reducir hasta 50 o menos el número de asociaciones que requiere documentación de forma presencial, telefónica o vía email
Fuente	Thunderbird
Facilitador	Equipo gestor de subvenciones
Frecuencia	Semestral
Responsable	Equipo gestor de subvenciones
Objetivo relacionado	O 3.1: Aumentar la información proporcionada sobre subvenciones a la ciudadanía a través de la página web del Ayuntamiento.

5.4.2. Cronograma

Por último, para detallar más el CMI, se presenta el cronograma establecido para llevar a cabo los planes de acción. El cumplimiento del cronograma ayudará al cumplimiento correcto de los planes de acción y de los objetivos establecidos. La mayoría de los planes de acción se llevarán a cabo en el primer ejercicio en vigor del Plan, con la expectativa de que en los posteriores ejercicios se extienda la implementación de dichos planes o se lleven a cabo otros nuevos, relacionados con la mejora de los objetivos presentes o para la consecución de nuevos objetivos.



		2018				2019				2020			
		1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T
OE1.1	a												
OE1.2	a												
OE1.3	a												
	b												
OE2.1	a												
	b												
	c												
	d												
OE2.2	a												
	b												
OE3.1	a												

6. CONTROL

Una vez realizado el Cuadro de Mando Integral gracias al análisis anterior de la situación actual y los procesos, ya han quedado establecidos los objetivos a alcanzar y los planes de acción correspondientes. A continuación, se establecerán los procesos de control que deberán llevarse a cabo para conocer la situación del cumplimiento de los objetivos estratégicos y el nivel de eficiencia que se ha conseguido mediante los planes de acción.

La implementación de los planes de acción y el cumplimiento de objetivos se supervisará a través de un **control de rendimiento**, puesto que se han establecido objetivos cuantificados a alcanzar a través del CMI. Y mediante los indicadores previamente presentados (apartado 5.4.1) se calculará el nivel de cumplimiento de dichos objetivos.

El control del Plan Estratégico se realizará semestralmente, salvo aquellos objetivos que dependan de indicadores sujetos a informes o actuaciones anuales. Concretamente se calculará sólo a fin de ejercicio el siguiente indicador:

- Nº de incidencias recogidas en la Memoria Financiera, puesto que se requiere el informe anual emitido por el Departamento de Intervención.

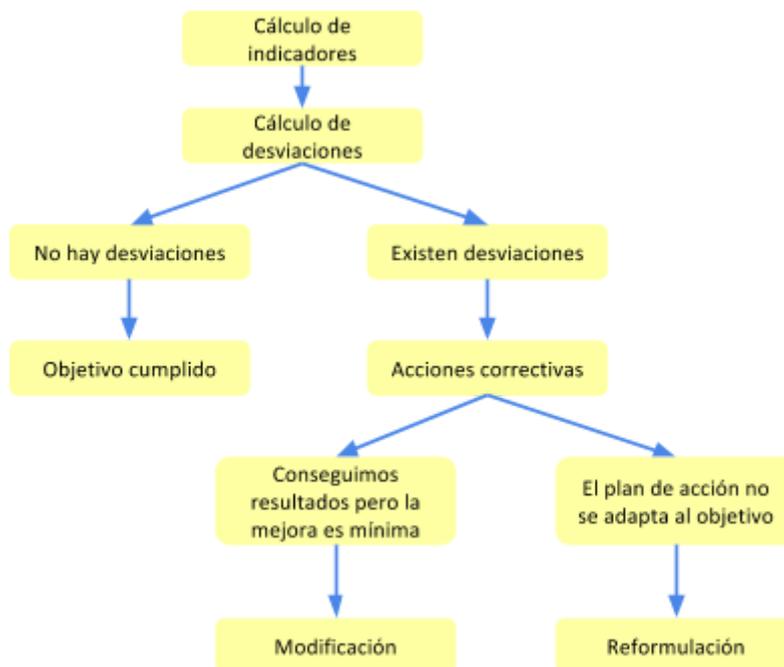
El proceso de control se realizará de forma semestral para conocer antes de fin de ejercicio los resultados que se van obteniendo gracias a los planes de acción implementados y para contar con un margen temporal suficiente que permita modificar aquellos planes ineficientes.



El **control del primer semestre** del ejercicio permitirá conocer el nivel de implementación de los planes de acción programados y el cumplimiento del cronograma establecido (punto 5.4.2). Puesto que en esta primera fase de control algunos planes de acción no se habrán realizado solo se calcularán los indicadores correspondientes a planes de acción ya realizados o en proceso de implementación. En el **control del segundo semestre** se comprobará si se han conseguido las metas establecidas y alcanzado los objetivos planteados; para ello se calcularán todos los indicadores que correspondan al ejercicio a analizar.

En ambas ocasiones el proceso de control se dividirá en tres fases: evaluación del proceso, cálculo de desviaciones y acciones correctivas. La primera fase, **evaluación del proceso**, se llevará a cabo mediante el cálculo de los indicadores, de acuerdo a la información detallada en las fichas de indicadores y gracias a la información extraída de los procedimientos. En la segunda fase, se procederá al **cálculo de las desviaciones** entre los resultados obtenidos y las metas establecidas para conocer el nivel de eficiencia conseguido en relación a su logro. Por último, se aplicarán **acciones correctivas** en caso de ser necesarias. Estas acciones necesarias para alcanzar las metas se podrán aplicar de distintos modo: generalmente las acciones correctivas deben aplicarse sobre los planes de acción, ya que las acciones estratégicas establecidas no son suficientemente eficaces para conseguir el objetivo. Por lo tanto, habrá que complementarlas añadiendo otros planes o modificarlas con el fin de actuar correctamente para cumplir con la meta y con el objetivo asociados. Por lo regular nunca se establecerán cambios en los objetivos ni en las metas establecidas a no ser que su cumplimiento sea imposible dados cambios legales o normativos o alteraciones importantes en la situación actual del área. En caso de encontrar objetivos incorrectamente establecidos estos deberán reformularse y si los indicadores no resultan prácticos o su cálculo es demasiado complicado será necesario buscar nuevas formas de comprobar la eficacia de los planes de acción mediante otros indicadores.

Figura 21. Esquema del proceso de control



Fuente: Elaboración propia

7. EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Con el fin de obtener más información y facilitar la implementación de los planes de acción se analizan a continuación los planes que requieren un gasto financiero para su realización.

Para la formación destinada a la parte beneficiaria de subvenciones (Objetivo 2.2) se cree necesario el siguiente presupuesto, en base a cursos realizados en años anteriores:

- Curso de obligaciones fiscales y contables, el presupuesto necesario asciende a 350€ por una sesión formativa de 5 horas.
- Curso de Obligaciones documentales y de procedimientos, el precio de este curso es de 400€ con una duración de 5 horas.

Para la formación de los gestores y gestores queda pendiente conocer las ofertas formativas de la Diputación, la Cámara Agraria y otras sesiones formativas destinadas a personal administrativo de las Entidades Locales. En caso de ofrecerse formación relacionada con la gestión de subvenciones o sobre la Base de Datos Nacional de Subvenciones los gestores solicitarían su asistencia, por el contrario si estas sesiones no se realizan o la asistencia no es posible se contratará a empresas externas, analizando el presupuesto necesario en ese momento.



Anexo I. Cuestionario realizado a los beneficiarios/as de subvenciones

CUESTIONARIO DE SATISFACIÓN

Con el siguiente cuestionario el Ayuntamiento de Almassora pretende recopilar la opinión de los beneficiarios de subvenciones con el fin de ofrecerles un mejor servicio, adaptándose a sus necesidades y expectativas.

INFORMACIÓN SOBRE LA ASOCIACIÓN O CLUB

1. Indique su tipo de personalidad:

Mark only one oval.

- Persona física
 Persona jurídica

2. En caso de persona jurídica, indique el número de personas que pertenecen a su asociación:

Mark only one oval.

- Menos de 10 personas
 Entre 10 y 50 personas
 Entre 51 y 100 personas
 Más de 100 personas

3. ¿Recibe otras subvenciones?

Mark only one oval.

- Sí
 No

4. ¿Durante cuántos años ha recibido una subvención del Ayuntamiento de Almassora?

Mark only one oval.

- 1 año
 2 años
 Más de 3 años



INFORMACIÓN SOBRE LA PERSONA GESTORA DE LA SUBVENCIÓN

5. **¿Gestiona otras subvenciones?**

Mark only one oval.

- Sí
 No

6. **¿Durante cuántos años ha gestionado subvenciones?**

Mark only one oval.

- 1 año
 Entre 2 y 5 años
 Más de 5 años
 Nunca

7. **¿A qué departamento o área del ayuntamiento solicita la subvención?**

Mark only one oval.

- Departamento de Deportes
 Departamento de Educación
 Departamento de Juventud
 Departamento de Cultura
 Departamento de Servicios Sociales
 Departamento de Participación Ciudadana (Clubs de la tercera edad y Asociaciones vecinales)



INFORMACIÓN REQUERIDA

8. Marque el nivel de dificultad que le supone la gestión de los distintos documentos requeridos para la solicitud y asignación de las subvenciones. Tenga en cuenta que 1 indica "ninguna dificultad" y 5 indica "muchísima dificultad".

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Solicitud	<input type="radio"/>				
Memoria o proyecto inicial	<input type="radio"/>				
Presupuesto	<input type="radio"/>				
Declaración responsable	<input type="radio"/>				
Declaración responsabilidad actividades	<input type="radio"/>				
Memoria final o justificación	<input type="radio"/>				
Declaración jurada	<input type="radio"/>				
Memoria justificativa (con relación de facturas)	<input type="radio"/>				
Otros documentos o anexos	<input type="radio"/>				

INFORMACIÓN PROPORCIONADA

9. Marque el nivel de suficiencia de la información que recibe para gestionar la subvención. Tenga en cuenta que 1 indica "muy insuficiente" y 5 "sobradamente suficiente".

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Información general para gestionar la subvención	<input type="radio"/>				
Información sobre cómo rellenar los modelos de documentos	<input type="radio"/>				
Información sobre gastos subvencionables y facturas	<input type="radio"/>				



10. **¿Cómo prefiere recibir la información sobre gestión de las subvenciones?**

Tick all that apply.

- A través de la página web
- Por correo electrónico
- Documentación en papel

Formación y difusión de la subvención

11. **¿Cree necesario que se proporcione formación sobre gestión de subvenciones?**

Mark only one oval.

- Sí
- No

12. **¿Ha acudido a alguna reunión formativa organizada por el Ayuntamiento de Almassora?**

Mark only one oval.

- Sí
- No

13. **Si cree necesaria la formación ¿cómo le gustaría recibirla?**

Tick all that apply.

- Charla informativa
- Curso formativo de gestión
- Manual

14. **¿Considera que los socios de la asociación o club tienen una percepción clara de la subvención recibida?**

Mark only one oval.

- Sí
- No



15. **¿Los socios son informados de dicha subvención y el destino de la misma?**

Mark only one oval.

- Sí, mediante una reunión o circular.
- Sí, mediante el boca a boca.
- No.

Otros aspectos importantes

16. **¿Qué tipo de subvenciones cree que deberían otorgarse en mayor medida?**

Mark only one oval.

- Nominativas. Asignadas directamente a una persona o asociación.
- Concurrencia competitiva. Procedimiento abierto con convocatoria de libre presentación.

17. **¿Cuál es su grado de satisfacción general con el proceso de subvenciones?**

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

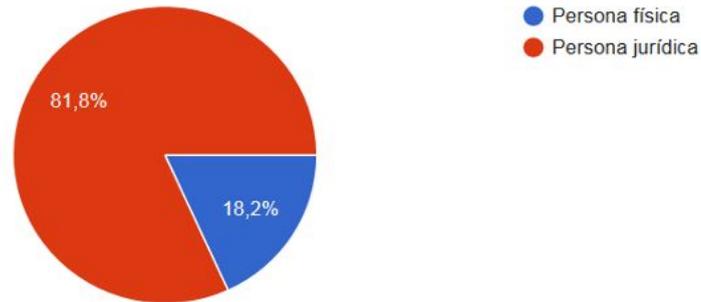
18. **¿Cómo cree que podemos mejorar nuestro servicio?**



Anexo II. Resultados de los cuestionarios realizados

Indique su tipo de personalidad:

44 respuestas



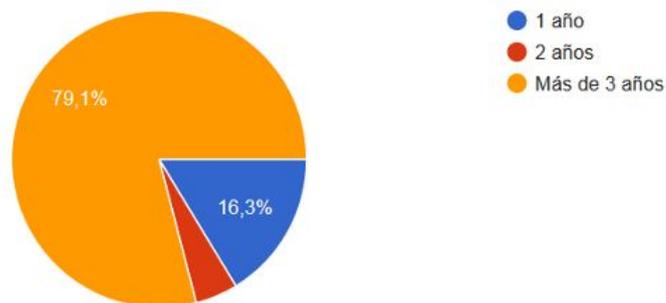
¿A qué departamento o área del ayuntamiento solicita la subvención?

44 respuestas



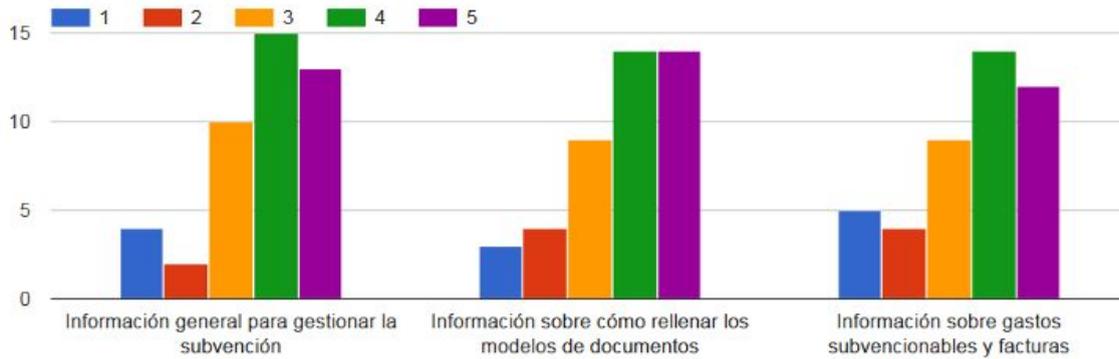
¿Durante cuántos años ha recibido una subvención del Ayuntamiento de Almassora?

43 respuestas



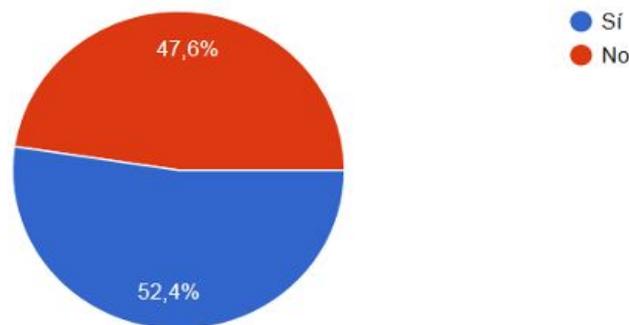


Marque el nivel de suficiencia de la información que recibe para gestionar la subvención. Tenga en cuenta que 1 indica "muy insuficiente" y 5 "sobradamente suficiente".



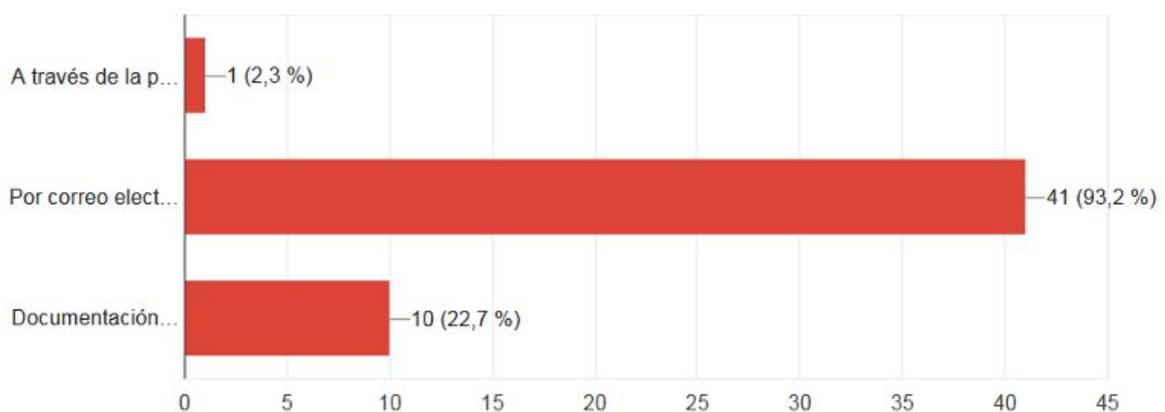
¿Recibe otras subvenciones?

42 respuestas



¿Cómo prefiere recibir la información sobre gestión de las subvenciones?

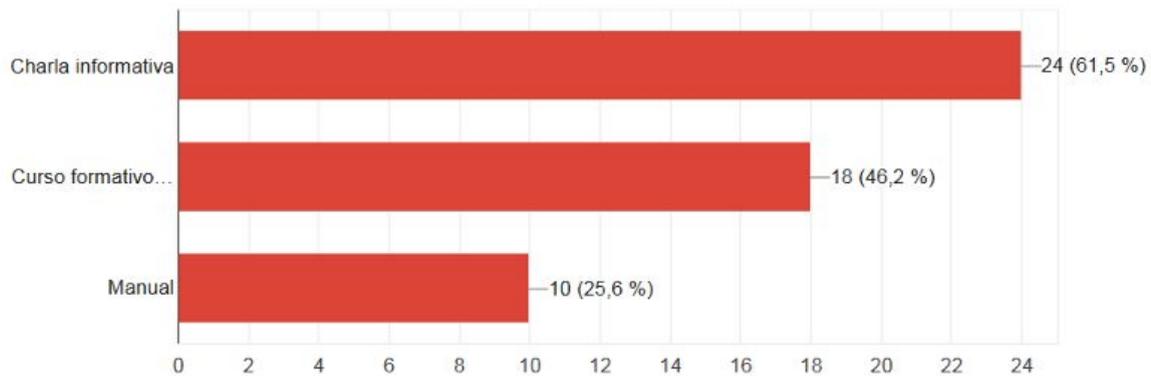
44 respuestas





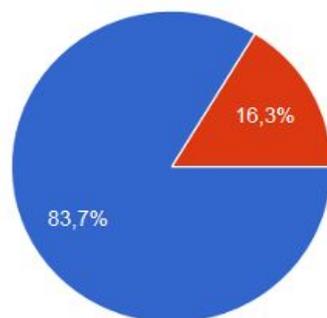
Si cree necesaria la formación ¿cómo le gustaría recibirla?

39 respuestas



¿Qué tipo de subvenciones cree que deberían otorgarse en mayor medida?

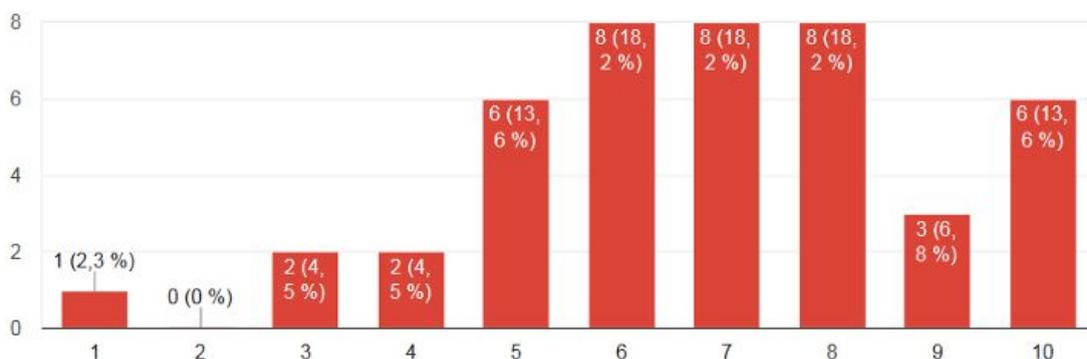
43 respuestas



- Nominativas. Asignadas directamente a una persona o asociación.
- Concurrencia competitiva. Procedimiento abierto con convocatoria de libre presentación.

¿Cuál es su grado de satisfacción general con el proceso de subvenciones?

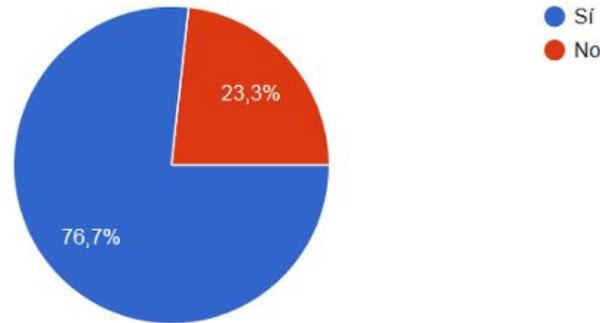
44 respuestas





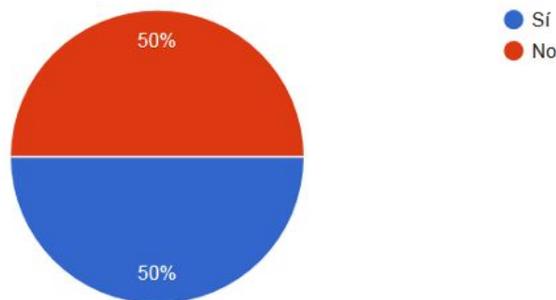
¿Considera que los socios de la asociación o club tienen una percepción clara de la subvención recibida?

43 respuestas



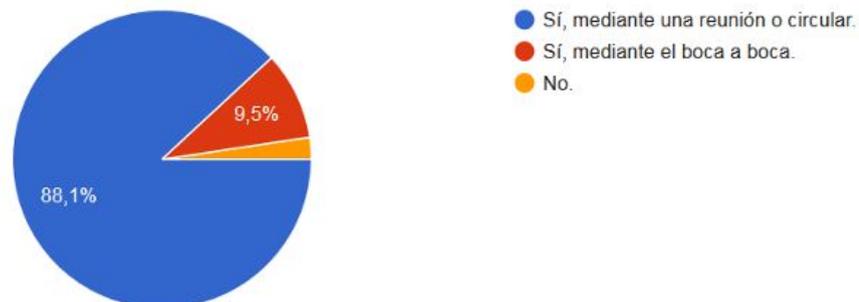
¿Gestiona otras subvenciones?

44 respuestas



¿Los socios son informados de dicha subvención y el destino de la misma?

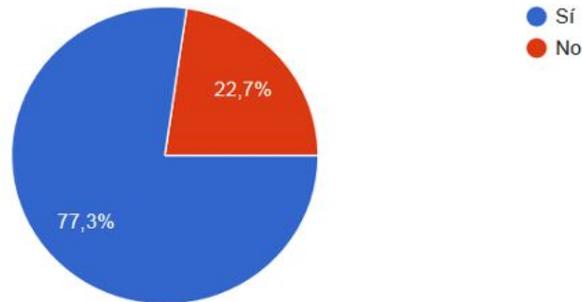
42 respuestas





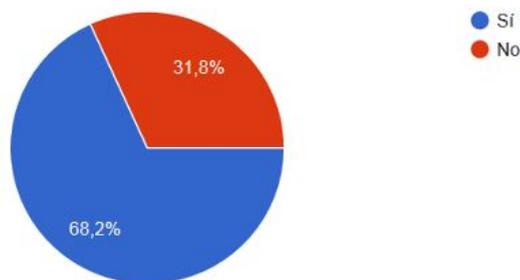
¿Cree necesario que se proporcione formación sobre gestión de subvenciones?

44 respuestas



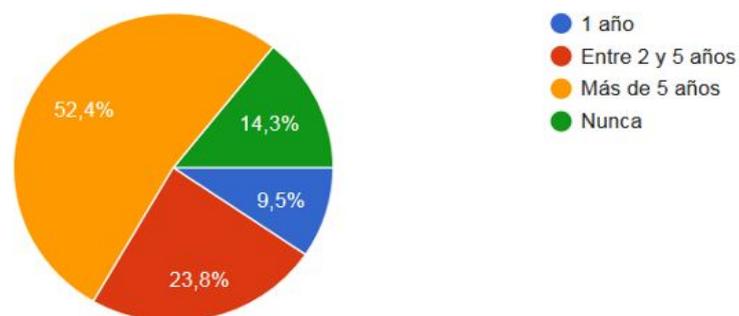
¿Ha acudido a alguna reunión formativa organizada por el Ayuntamiento de Almassora?

44 respuestas



¿Durante cuántos años ha gestionado subvenciones?

42 respuestas





Anexo III. Leyenda de los diagramas de procesos

