

**HACIA EL ERROR 0: CAMBIO CULTURAL
ENFOCADO A LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA
CONTINUA **EN EL INSTITUT MUNICIPAL
D'HISENDA****

Índice

1.	Descripción del proyecto	3
1.1.	Objetivo del proyecto	3
1.2.	Metodología	3
1.3.	Modelo de trabajo en la implementación de las mejoras	5
1.4.	Formaciones	6
1.5.	Resultados e impacto.....	7
1.5.1.	Eje de organización y personas	7
1.5.2.	Eje de procesos	8
1.5.3.	Eje de las herramientas	9
1.5.4.	Eje de datos	10
1.6.	Conclusiones	12
2.	Repercusión para el ciudadano y las administraciones.....	13
3.	Equipo de desarrollo y proveedores.....	13
4.	Valoración económica	14
5.	Plazos de cumplimiento.....	14

1. Descripción del proyecto

1.1. Objetivo del proyecto

Actualmente, el Institut Municipal d'Hisenda (IMH) trabaja en base a cinco líneas estratégicas:

- Facilitar las cosas a las personas contribuyentes
- Recaudar con la máxima eficiencia.
- Hacer cumplir a todos con sus obligaciones fiscales
- Avanzar en el desarrollo de la Administración electrónica.
- Avanzar en la mejora continua de los servicios.

El proyecto Error 0 es un elemento clave para **alcanzar los objetivos** asociados a cada una de estas líneas. En este sentido, el IMH ha emprendido un **proceso de revisión del modelo organizativo, operativo y de relación** que identifique e **implemente puntos de mejora de alto impacto** para la organización, minimizando al máximo aquellos puntos de dolor que pueden provocar dificultades a la hora de alcanzar los objetivos.

El objetivo principal es la **transformación cultural** del IMH en una organización moderna y adaptada a la realidad actual de la ciudadanía, incluyendo elementos de colaboración, participación y transparencia en el ADN de la organización.

1.2. Metodología

El proyecto ha consistido en **2 fases: Diagnóstico e implementación de mejoras**.

La metodología que se ha seguido en el diagnóstico es **participativa**, dada la premisa de **involucrar a los profesionales del IMH en el proceso de transformación de sus unidades**, con una orientación de exploración de oportunidades de mejora. De esta manera,

los resultados son fruto de la **colaboración con directores/as, jefes de departamento y personas embajadoras** del proyecto, que han trasladado su situación y necesidades al equipo de trabajo.

Los resultados del diagnóstico se centran en **4 ámbitos de análisis: procesos, organización y personas, herramientas y datos.**

Procesos

El eje de procesos se centra en la revisión de los procesos clave de la organización y su optimización (específicamente los procesos operativos, procesos de gestión de mejora, procesos de gestión de la información y procesos de comunicación (notificaciones e impresos)). El objetivo es detectar malfuncionamientos, retrabajos, fuentes de error o cuellos de botella.

Organización y personas

El eje de organización y personas se centra en evaluar el modelo de organización y gestión del IMH para evitar silos, fomentar una cultura colaborativa y transversal, introducir nuevas formas de trabajar y garantizar una buena asignación de roles y funciones. Esta revisión también incluye la revisión a nivel de departamento, de las competencias y conocimientos de las personas que forman parte de la organización.

Herramientas (de gestión)

El eje de herramientas (de gestión) se centra en evaluar la eficacia de las herramientas que se utilizan en los diferentes departamentos para entender el entorno de trabajo en el que se desarrollan los procesos e identificar mejoras para ganar eficiencia, eficacia y calidad (priorizando el uso de herramientas sencillas y productivas).

Datos

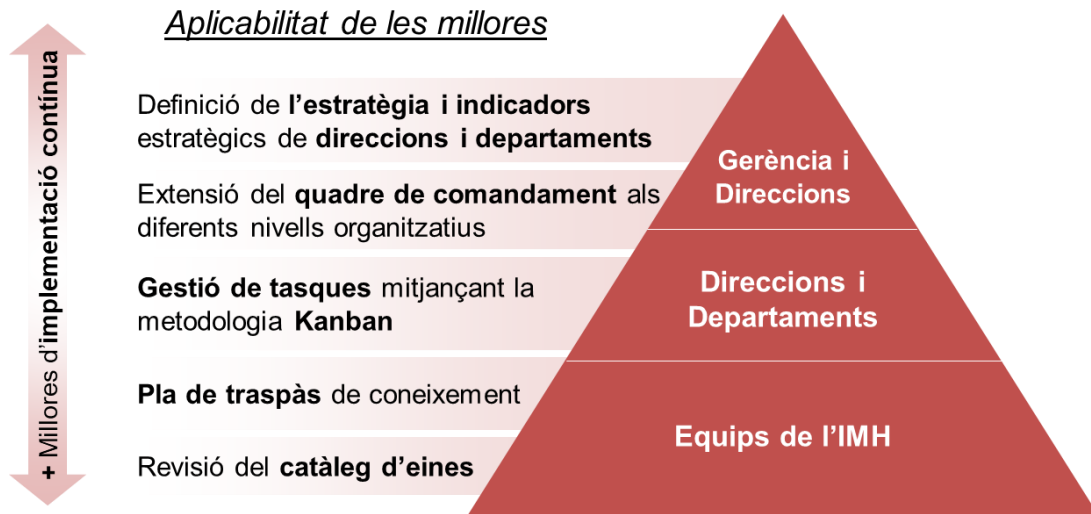
El eje de datos se centra en revisar los datos disponibles en el IMH y sus indicadores para tomar decisiones de manera ágil y mejorar los servicios y la relación con la ciudadanía. Concretamente, esta revisión implica identificar los indicadores para medir la calidad del servicio, la atención al contribuyente, etc., así como las herramientas de las que dispone el IMH para la lectura (análisis e interpretación) de los datos.

La metodología que se ha seguido en el diseño y la implementación de las mejoras toma como punto de partida los resultados de la primera fase del proyecto y, en base a la priorización de mejoras establecida por parte del equipo de liderazgo del Instituto y las personas embajadoras, se determinó qué mejoras se implementarían.

1.3. Modelo de trabajo en la implementación de las mejoras

En cuanto al modelo de trabajo en la implementación de las mejoras de forma generalizada, se definen tres niveles organizativos: **Gerencia y Direcciones, Direcciones y Departamentos y Equipos del IMH.**

El siguiente gráfico ilustra la aplicabilidad de las mejoras en los diferentes niveles organizativos, distribuyendo así la carga de trabajo en función de la naturaleza de las iniciativas y el público al que van dirigidas:



1.4. Formaciones

Durante la realización del proyecto se han implementado **12 formaciones** para acompañar el cambio:

- **Herramientas de colaboración:** Microsoft Teams, SharePoint y Planner
- **Aceptando nuevas ideas para el futuro**
- **Equipos empoderados de alto rendimiento**
- **Promoción de la colaboración**
- **Motivación del equipo**
- **Visión y pensamiento estratégico**
- **Definición de propósito y hoja de ruta**
- **Agilidad y herramientas de gestión de tareas:** KANBAN
- **Fundamentos en la gestión de proyectos**
- **Mentalidad digital**
- **Aterrizando las líneas estratégicas:** OKRs
- **Técnicas y herramientas para la construcción de objetivos:** OKRs

Estas formaciones se han orientado a los diferentes niveles de la organización.

1.5. Resultados e impacto

Se han implementado **16 mejoras** en los servicios de la organización que han sido diseñadas a raíz de los puntos de los DAFOs obtenidos en la primera fase del proyecto. A continuación, se exponen los puntos de dolor, mejoras e impacto de los 4 ejes de análisis

1.5.1. Eje de organización y personas

Teniendo en cuenta los **puntos de dolor** identificados en el diagnóstico:

- **Resistencia** generalizada al **cambio** y poco reconocimiento al impulso de este
- **Retrabajos** e ineficiencias por la **falta de comunicación** entre departamentos
- **Falta de claridad en la estructura** de funciones, competencias y responsabilidades
- Riesgo de **pérdida de conocimiento** por jubilaciones o bajas voluntarias.

Y las **mejoras** implementadas relacionadas:

- Fortalecimiento de los **valores de liderazgo**.
- Mejora de la **coordinación y compartición de conocimiento**.

Plan de eventos anual:

- **Mapas de empatía** entre los diferentes departamentos de la organización.
- **Alineamiento operativo** entre los niveles base de la organización.
- **Citas rápidas** de conocimiento entre el personal de la organización. (speed networking)
- **Definición de funciones** y competencias.
- **Plan de traspaso** del conocimiento.

El **impacto** generado en el eje de organización y personas ha sido el siguiente:

- Celebración de **5 talleres de formación** práctica para mandos. **>85%** valoran **positivamente** su utilidad.

- **Plan de eventos anual** y celebración de 3 sesiones (se ha **mejorado** en un **127%** en la **comprensión hacia otros departamentos**).
- **Matriz RACI** elaborada para los diferentes servicios y **levantamiento de problemáticas transversales**.
- Desarrollo de la guía "iPasa el relevo!" del Ayuntamiento y elaboración de la **lista de verificación para las jubilaciones y bajas**

1.5.2. Eje de procesos

Teniendo en cuenta los **puntos de dolor** identificados en el diagnóstico:

- **Falta de detección** sistemática de **problemas** y **oportunidades** en la organización
- **Afectación** por parte de algunas **decisiones** del departamento **a otros agentes**.
- **Falta de visibilidad** en relación con las **dedicaciones** de los equipos que dificulta la coordinación
- Realización de múltiples tareas simultáneas **sin una priorización clara**, afectando a la eficiencia.

Y las **mejoras** implementadas relacionadas:

- Protocolo de tratamiento de **problemáticas transversales**.
- Gestión de tareas con metodología **Kanban**.

El **impacto** generado en el eje de procesos ha sido el siguiente:

- Disposición de un **protocolo** para el tratamiento de las **problemáticas que afectan a más de dos departamentos**



- **Detecció** de un total de **14 problemàtiques transversales**, prioritzades y listas para su tratamiento.
- Adquisición de conocimiento sobre la metodología y el uso de la herramienta de gestión de tareas Microsoft **Planner**.

1.5.3. Eje de las herramientas

Teniendo en cuenta los **puntos de dolor** identificados en el diagnóstico:

- **Dispersión y pluralidad de herramientas** y falta de vinculació entre ellas
- **Desactualizaci3n de los repositorios** de informaci3n sobre las herramientas.

Y las **mejoras** implementadas relacionadas:

- **Cat3logo** de herramientas **interactivo**.

El **impacto** generado en el eje de herramientas ha sido el siguiente:

- Disposici3n de un cat3logo de herramientas interactivo.



1.5.4. Eje de datos

Teniendo en cuenta los **puntos de dolor** identificados en el diagnóstico:

- **Desarrollo parcial de objetivos específicos** a nivel organizativo.
- **Dispersión de las fuentes y datos** en la visión de la evolución de los puntos críticos del negocio.
- **Poca concreción de objetivos** por niveles que dificulta la dirección y el enfoque.
- **Uso no sistematizado de los indicadores** de servicio como referencia en el seguimiento de la actividad.

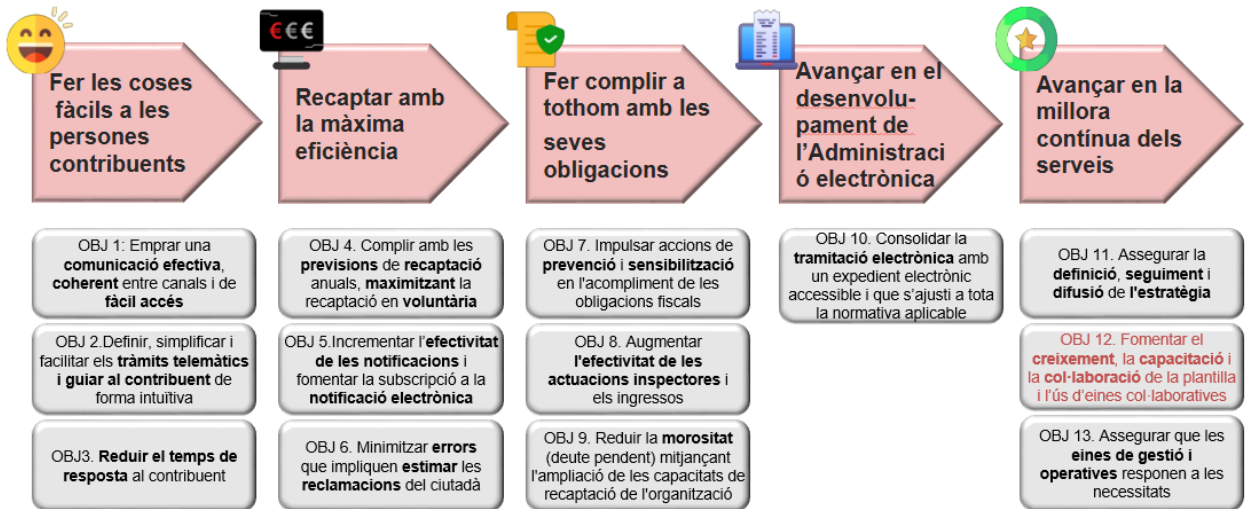
Y las **mejoras** implementadas relacionadas:

- **Definición de la estrategia** del IMH.
- Diseño y confección del **Cuadro de mando** (QdC) de la organización.
- Definición de la **estrategia de la Dirección de Recaudación y Sanciones**.
- Reformulación de los indicadores de servicio.

El **impacto** generado en el eje de procesos ha sido el siguiente:

- Definición de los **13 objetivos estratégicos** de la organización y **23 resultados clave** que permitirán medir su cumplimiento.

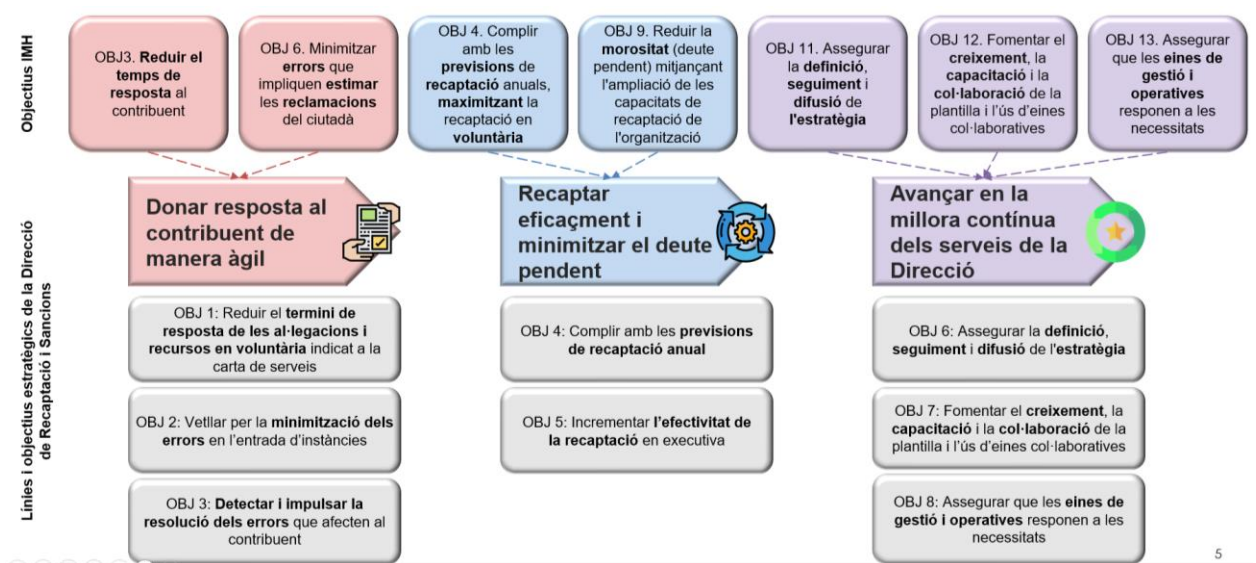




- **Cuadro de mando** para la Gerencia y direcciones del IMH con los **indicadores clave** del negocio



- Definició de los **8 objectius estratègics** y **9 resultats clave** de la direcció, **alineados con la estrategia del IMH**



- Conceptualización de **9 indicadores de servicio** para el IMH.

1.6. Conclusiones

Este proyecto nos ha servido como **palanca** para la realización de un **cambio cultural** en la organización. Ahora somos una organización mucho más **estratégica, colaborativa y participativa**. La **documentación** ya no se encuentra en repositorios estancos, sino que es **compartida** a través de herramientas de **colaboración en línea**. La **estrategia** no está marcada por el organigrama de las direcciones, sino que ahora es **transversal** y **transparente** para toda la organización y tenemos **datos estratégicos** para hacer el seguimiento y activar acciones de **mejora continua**.

Todo esto **lo hemos logrado** gracias a las **mejoras y formaciones** implementadas, pero sobre todo a la **metodología** que hemos empleado durante todo el proyecto. Una metodología de **participación y divergencia que ha potenciado las diferencias de los equipos** para idear nuevas formas de trabajar conjuntamente

Este proyecto ha sido de las personas y para las personas: [Video Resumen Proyecto](#)

2. Repercusión para el ciudadano y las administraciones

Este proyecto no tiene una repercusión directa para la ciudadanía puesto que es un **proyecto interno de gestión del cambio**, aun así, ha servido para **detectar puntos de dolor de la ciudadanía** y ponerlos en nuestros ejes estratégicos:



Cada uno de estos puntos de dolor se ha convertido en un proyecto estratégico vinculado a la línea estratégica correspondiente.

Actualmente estamos abordando los proyectos de: **Mejora de los datos y las direcciones del contribuyente** (fase de conceptualización) y **Comunicación en lenguaje claro** (fase de ejecución).

3. Equipo de desarrollo y proveedores

El equipo de proyecto ha sido formado por **5 personas** de la empresa **NTT Data** i **50 personas** del equipo de **IMH**.

Membres per part d'NTT DATA		Membres de l'IMH	
Alejandro de Grau Sponsor NTT DATA	Gerard Papaseit Sponsor NTT DATA	Antoni Fernandez Sponsor IMH	
Pol Badal Responsable del contracte	Elisabet Saffouri Coordinadora	Elena Molina Sponsor IMH	
Cristina Herrada Consultora experta en gestió del canvi	Neus Bock Consultora experta en processos	Directors Sponsors IMH	
Miquel Àngel Fons Consultor expert en gestió de la dada		Anna Carné Responsable de projecte IMH	
Equip de consultors de suport		Caps de Departament Referents dels processos de l'IMH	

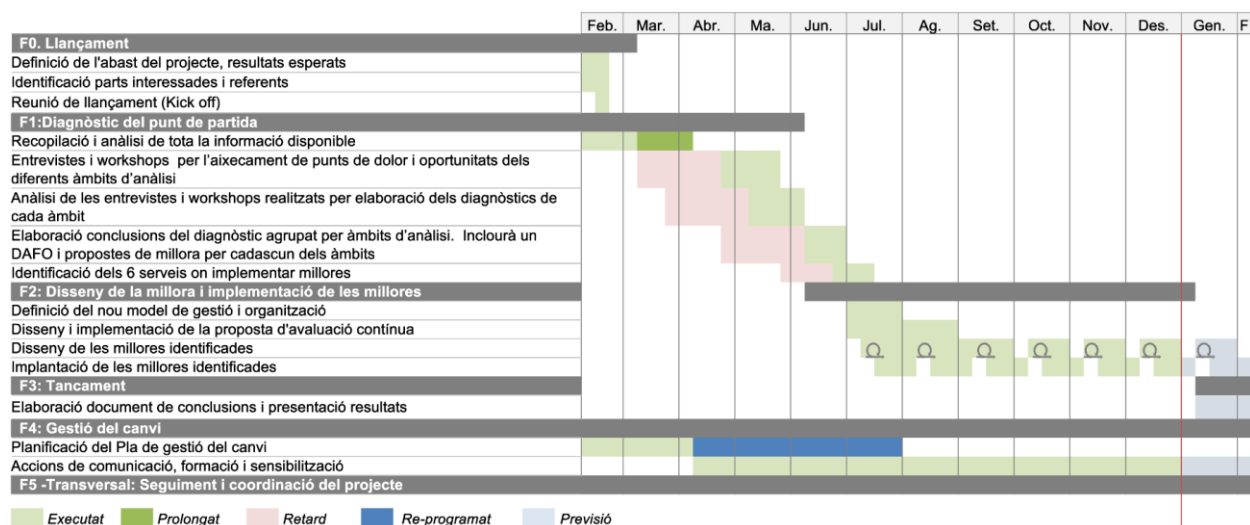
Todas las **formaciones** han sido implantadas por **expertos de NTT Data** ajenos al equipo de proyecto con los que se realizaban **reuniones de contexto de IMH** para que pudiesen **enfocar su conocimiento experto a la realidad del Instituto**.

4. Valoración económica

El proyecto se valoró **inicialmente en 372.739.61€ IVA incluido** y se **adjudicó por 260.134,98 € IVA incluido**.

5. Plazos de cumplimiento

El proyecto se ha realizado en el plazo de **un año** con la siguiente distribución de tareas:



Realizamos una primera **fase de diagnóstico** y luego la de **implantación de las mejoras**. Todo ello **acompañado de las formaciones para liderar la gestión del cambio con éxito**.