

# UNA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DEPARTAMENTO DE HACIENDA DE LA DIPUTACION FORAL DE BIZKAIA

II CURSO SUPERIOR DE DIRECCION DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA ADMINISTRACION LOCAL

INAP

ALUMNO: AITOR BARREDA MORENO

TUTOR: MARIA JOSE CHICA RAMOS

SEPTIEMBRE DE 2011

## INDICE:

|                                                                                                                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>                                                                                                                                                                  | <b>4</b>  |
| <b>2. INTRODUCCION.....</b>                                                                                                                                                                       | <b>9</b>  |
| <b>3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION.....</b>                                                                                                                                                        | <b>11</b> |
| 3.1 El contexto de la Diputación Foral de BIZKAIA .....                                                                                                                                           | 11        |
| 3.1.1 Las Juntas Generales .....                                                                                                                                                                  | 11        |
| 3.1.2 Algunos datos demográficos.....                                                                                                                                                             | 12        |
| 3.2. DIAGNOSTICO.....                                                                                                                                                                             | 13        |
| 3.2.1 Estructura de la Organización .....                                                                                                                                                         | 13        |
| 3.2.2 Plantilla de la Diputación.....                                                                                                                                                             | 14        |
| 3.2.3 Estructura y funciones del área:                                                                                                                                                            |           |
| Depart. Hacienda-Servicios Generales (Dirección General de Servicios)..                                                                                                                           | 14        |
| 3.2.4 Hechos relevantes en materia de Personal y Recursos Humanos....                                                                                                                             | 22        |
| 3.2.5 Situación actual.....                                                                                                                                                                       | 23        |
| 3.2.6 D.A.F.O. ....                                                                                                                                                                               | 24        |
| 3.2.7 Problemática de la organización: objetivos del Plan.....                                                                                                                                    | 26        |
| 3.3. METODOLOGIA. HERRAMIENTAS EN EL PLAN DE MEJORA.....                                                                                                                                          | 29        |
| 3.3.1 Para el análisis inicial de la Organización. D.A.F.O.....                                                                                                                                   | 29        |
| 3.3.2 Análisis y descripción de las cargas de trabajo.....                                                                                                                                        | 31        |
| 3.3.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....                                                                                                                                       | 33        |
| 3.3.4 Dirección por objetivos.....                                                                                                                                                                | 34        |
| <b>4. PLAN DE MEJORA.....</b>                                                                                                                                                                     | <b>35</b> |
| 4.1 OBJETIVOS.....                                                                                                                                                                                | 35        |
| 4.1.1 Objetivo estratégico.....                                                                                                                                                                   | 35        |
| 4.1.2 Objetivos operativos.....                                                                                                                                                                   | 35        |
| 4.2 JUSTIFICACION DE SU VIABILIDAD. OPORTUNIDAD. ADAPTACION<br>HERRAMIENTAS A UTILIZAR A LA ORGANIZACIÓN.....                                                                                     | 25        |
| 4.3 IMPLANTACION DEL PLAN DE MEJORA.....                                                                                                                                                          | 36        |
| 4.3.1 Acciones.....                                                                                                                                                                               | 37        |
| 4.3.2 Cuadro de Mando.....                                                                                                                                                                        | 54        |
| 4.3.3 Cronograma.....                                                                                                                                                                             | 56        |
| 4.3.4 Seguimiento y Evaluación.....                                                                                                                                                               | 57        |
| <b>5 REFLEXIONES FINALES .....</b>                                                                                                                                                                | <b>57</b> |
| <b>6.BIBLIOGRAFIA.....</b>                                                                                                                                                                        | <b>59</b> |
| <b>7 ANEXOS.....</b>                                                                                                                                                                              | <b>60</b> |
| <b>ANEXO I:</b> plantilla para el análisis de las tareas.....                                                                                                                                     | 25        |
| <b>ANEXO II:</b> tareas enviadas por la sección de aplazamientos.....                                                                                                                             | 25        |
| <b>ANEXO III:</b> análisis de las tareas enviadas por la sección de aplazamientos y documento<br>resultante sobre las tareas, distribuidas por categorías administrativos-técnicos<br>medios..... | 25        |
| <b>ANEXO IV:</b> cargas de trabajo agentes de recaudación.....                                                                                                                                    | 25        |

|                   |                                                              |    |
|-------------------|--------------------------------------------------------------|----|
| <b>ANEXO V:</b>   | procesos por tareas en toda la sección de aplazamientos..... | 25 |
| <b>ANEXO VI:</b>  | criticidad de las tareas en la sección de aplazamientos..... | 25 |
| <b>ANEXO VII:</b> | manual funciones-tareas agente de recaudación.....           | 25 |

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

## MOTIVACIÓN

Hay personas que llegan a la Administración, en cualquiera de sus vertientes (local, autonómica, estatal, foral...) por convicción, imbuidas por un carácter de servicio al ciudadano y con la convicción personal de que trabajar en la defensa del interés general, a través de la prestación de los diferentes servicios, supone un añadido y aliciente al trabajo diario, además del acicate que supone para la mejora en el trabajo, teniendo muy clara la finalidad del mismo: servir al ciudadano y al interés público.

Existe otro grupo de personas que llegan a la Administración por casualidad, sin tener una idea clara del ideario que supone trabajar en ella, ni de la importancia que conlleva tener clara la finalidad de prestación de servicio al ciudadano.

Me encuentro en este segundo grupo. Llegué a la Administración tras desechar otras opciones y sin una convicción personal especial sobre la misma.

Pero, tras el paso del tiempo, y llevando encima varios años de trabajo, cada vez tengo más claro qué debe ser la Administración y, lo más sorprendente, hacia dónde debe ir. La Administración me ha "enganchado".

Desde la convicción, cada vez tengo más claro que hay cosas que se tienen que cambiar y, lo mejor, que se pueden cambiar.

Para ello entiendo que tenemos que dar un giro radical a nuestra manera de gestionar.

La Administración se ha convertido en un elefante al que le cuesta una enormidad dar pasos encaminados al cambio.

Cuando se trata de gestionar, echamos en falta la toma de decisiones valientes por parte de los Responsables de la Unidades, asumiendo los riesgos que sean necesarios. Asimismo, también se echa en falta una asunción de las responsabilidades que la adopción de decisiones conlleva. Nadie nos enseña a ser "Jefes" ni se nos piden competencias específicas sobre gestión al cubrir un puesto de dichas características. La gran mayoría de los "Jefes" son excelentes profesionales en la faceta técnica (conocimientos) pero con grandes carencias en la gestión (gestión de presupuestos, gestión de personas, motivación...).

Entiendo que uno de los grandes cambios en la Administración tiene que ir dirigido a formar a las personas que trabajan en el sector público en el ámbito de la gestión, con todo lo que ello conlleva (fundamentalmente la adopción de decisiones y la superación del miedo al cambio). Cursos como el de Dirección de Recursos Humanos, o el de Directivo Público Local, son

instrumentos excelentes para formar profesionales en el ámbito de la gestión, y poder unificar objetivos y criterios a la hora de actuar.

Por todo ello, estoy plenamente convencido de que la “gran revolución” en la Administración se encuentra en la mejora en la forma de gestionar, mirando en ocasiones a las experiencias exitosas de la empresa privada, intentando tomar lo mejor de las mismas y adoptando, en la medida de lo posible, estrategias que conduzcan a que el cambio sea posible.

Máxime con la profunda crisis en la que nos encontramos inmersos y la opinión, cada vez más extendida entre los ciudadanos, de que la Administración y los recursos que se gestionan no se están realizando adecuadamente, produciéndose un despilfarro y un deterioro en la opinión del funcionario y de los público en general.

No podemos quedarnos al margen del debate que se está suscitando en la “calle” y en la medida en que nos toca debemos encaminarnos a mejorar nuestra gestión y, con ello, nuestra imagen. Poner “en valor” lo público y ser más eficientes y eficaces en la gestión de los recursos públicos.

Una de las grandes áreas a las que ha de llegar el cambio es la gestión de las personas. Fundamentalmente desde dos perspectivas:

1. Gestión del personal de la Administración: a través de la correspondiente área de personal.
2. Gestión del personal de las diferentes Unidades Administrativas: a través del correspondiente Responsable de la Unidad.

En los dos ámbitos de gestión se tiene que producir un gran cambio y contar con profesionales que, dependiendo del ámbito en que nos encontremos, requerirá de perfiles diferentes.

Yo vengo del área de recursos humanos, del primer ámbito mencionado, y desde la cual se puede tener la visión suficiente para poder diseñar una política de personal.

En un principio trabajaba como técnico en el Servicio de Gestión de Personal, Servicio que afecta a todo el personal de la Diputación Foral, pero sin responsabilidad de gestión.

Actualmente me encuentro desempeñando un puesto que conlleva responsabilidades de ostión (Jefatura de Sección de Recursos Humanos y Formación) en el Departamento de Hacienda.

Con la visión general que me aporta el curso y con la experiencia que he obtenido al pasar por el Departamento de Personal, veo la necesidad de cambiar determinadas formas de actuar y de tener en el Departamento de Hacienda una verdadera política de personal, con una visión conjunta del todo el personal dependiente del Departamento, así como un impulso en la gestión de las personas por parte de los responsables de las Unidades.

En ese sentido trato de expresar el presente plan de mejora, intentando plantear los problemas que se dan el Departamento así como de proponer soluciones a los mismos.

En el Plan de mejora trato de presentar los problemas más acuciantes del departamento de Hacienda y de proponer soluciones que no se encuentren alejadas de la realidad. Intento que las soluciones que se proponen no sean únicamente teóricas, sino eminentemente prácticas, desechando aquellas que puedan ser soluciones ideales pero que por las características de la Administración y por los problemas de concienciación que requieren y de rechazo por parte de ciertos colectivos, serían de muy difícil implementación además del coste personal que conllevarían.

En este sentido, quiero agradecer sinceramente a la Dirección del curso y a los profesionales que nos han formado por enseñarnos y poden a nuestra disposición las herramientas á través de las cuáles podemos instrumentalizar y visualizar las mejoras propuestas.

## **OBJETIVOS**

El objetivo del presente plan de mejora es plasmar una política de personal del Departamento de Hacienda y Finanzas de la Diputación Foral de Bizkaia, en su conjunto, detectando los problemas que actualmente existen desde el punto de vista de los Recursos Humanos, y todo ello con una visión de conjunto en el Departamento.

Al Departamento de Hacienda se encuentran adscritas más de 1000 personas, dividiéndose en varias Direcciones, Subdirecciones, Jefaturas de Servicio y Jefaturas de Sección.

Áreas diferentes, con problemas diferentes, pero con algo en común: la gestión de personas y la necesidad de personal.

No existe un tratamiento conjunto del personal de las diferentes áreas, produciéndose en la práctica graves desajustes: diferentes retribuciones de unos puestos respecto de otros parecidos, accesos a puestos no justificados, desconocimiento de lo que el personal "hace", las cargas de trabajo...

Así, entre los objetivos que persigue el presente Plan de Mejora se encuentran los siguientes:

1. El objetivo final sería llevar a cabo un análisis de todo el personal adscrito al Departamento, detectando las disfunciones que se producen entre unos puestos y otros (tareas, denominaciones...) a fin de realizar propuestas para solucionar los problemas que se detecten, así como poder realizar propuestas para obtener un dimensionamiento adecuado de la plantilla del Departamento.

Llevar a cabo este objetivo requiere de actuaciones parciales, por diferentes áreas, debido a la contestación sindical, de los empleados, etc., que una actuación de estas características conllevaría.

Por ello, el objetivo que se pretende en el Plan de Mejora es plasmar el camino de cómo se podría realizar sin llevarlo a cabo en su globalidad sino por áreas.

2. Elaborar propuestas utilizando herramientas que permitan visualizar cómo se puede mejorar la gestión en la diferentes unidades Administrativas (medición de cargas de trabajo para la distribución del mismo, movilidad del personal, para la priorización de contrataciones, etc.; análisis de las tareas de los puestos...).

3. Priorizar las actuaciones a realizar para poder solucionar los problemas detectados.

4. Con el Plan de Mejora extender e impulsar la idea de la mejora continua y de la excelencia en la gestión, generalizando otras formas de trabajar dirigidas a la calidad (detección de los procesos de las diferentes unidades, unirlos a las tareas de la Unidad, trabajar con cuadros de mandos, introducir indicadores de gestión, trabajar con indicadores de resultado...)

5. Visualizar la necesidad de la eficiencia en la disposición y gestión de los recursos humanos, facilitando herramientas que lo permitan (movilidad funcional, readscripciones, cargas de trabajo...) e involucrar a los diferentes directores en la necesidad de llevar a cabo dicha gestión, realizando una labor de concienciación.

## **METODOLOGÍA**

La metodología seguida ha sido la siguiente:

- análisis de la situación del Personal del Departamento a través de la observación directa.
- Exposición de los puntos fuertes y de los puntos débiles del Departamento, tanto los que nacen del propio Departamento como los que parten de la Diputación en general, que afectan a la gestión de los recursos del Departamento.
- Detección de los problemas y priorización de los mismos.
- Tras la priorización de los problemas se analizan los mismo siguiendo este esquema: exposición de la situación, detección del problema y análisis, elaboración de una propuesta de solución.
- En cada propuesta de solución se ha tratado de incluir una herramienta que facilite la extensión y divulgación de una forma homogénea de solucionar dichos problemas.

. La observación directa: Al desempeñar la Jefatura de Recursos Humanos y Formación adscrita a los Servicios Generales del Departamento de Hacienda y Finanzas me ha permitido estar en contacto con todas las Unidades Administrativas adscritas al Departamento, teniendo una visión global del tipo de personal existente en cada Unidad, del dimensionamiento de la plantilla de Hacienda, de los problemas que se suscitan en sus gestión y de las disfunciones que se producen.

Asimismo, la formación obtenida por la experiencia en el área de recursos humanos del Departamento de Función Pública, me ha permitido observar los problemas del Departamento desde una perspectiva más global. Es decir, los problemas que se plantean en la gestión de los recursos humanos no los visualizo únicamente de una manera departamental, como un problema únicamente del Departamento y con una solución únicamente para el Departamento, sino con una visión de la Administración Foral en general y con una solución homogénea para otros departamentos de la Administración Foral.

En el Departamento no es desconocida la noción de calidad. Antes al contrario, tenemos varios procedimientos certificados con la ISO y se ha avanzado en la EFQM, realizándose en su momento un diagnóstico de la Organización del Departamento, pero sin esa visión desde el punto de vista del personal.

Incluso existe un servicio dedicado a la calidad.

Cualquier propuesta de mejora que se realice sería conveniente canalizarla a través del servicio de calidad, para poder implicar a todas aquellas áreas que trabajan en la mejora.



## 2. INTRODUCCION

Con el presente Plan de mejora lo que se pretende es conseguir un herramienta cohesionada que permita tener una política de recursos humanos en el Departamento de Hacienda.

Uno de los grandes problemas con el que nos enfrentamos a la hora de poder diseñar una política de recursos humanos de carácter departamental es que la competencia de función pública corresponde al Departamento de Presidencia, por lo que a la hora de diseñar y llevar a cabo un plan en este sentido, no se puede olvidar el contexto del resto de la organización (el resto de Departamentos de la Diputación Foral de Bizkaia), imponiéndose una colaboración constante con el departamento de Presidencia, respetando los criterios que desde el mismo se dicte en materia de personal.

No obstante, sí se puede tener una visión departamental de qué tipo de personal se quiere tener, con clase de profesionales queremos contar, cómo realizamos una política de contención del gasto en materias de personal, qué tipo de puestos queremos, con qué funciones y tareas, cómo podemos formar a nuestros empleados....

El presente trabajo no pretende elaborar un modelo teórico con el que enfrentarse a las grandes cuestiones que puede plantear tener una política propia de personal, sino encontrar las herramientas adecuadas que permitan dar pequeños pasos en esa dirección, teniendo muy claro a dónde queremos llegar.

De otro lado, el Plan de Legislatura del departamento de Hacienda y Finanzas 2007-2011, respecto de la Dirección General de Servicios señalaba que es más difícil definir objetivos de gestión y objetivos de mejora que tengan un reflejo externo fácilmente identificable, ya que esta Dirección se dedica, preferentemente, a la gestión interna del funcionamiento del Departamento, y por lo tanto sirve de apoyo al resto de Direcciones para lograr los objetivos que cada una de ellas se ha fijado. Se estructura en tres grandes servicios:

- o Los Servicios Generales.
- o Comunicación, Calidad y Organización.
- o Asuntos relacionados con la Unión Europea.

En concreto, y para los Servicios Generales, dispone que además de gestionar las necesidades del Departamento de Hacienda en esta materia, para esta Legislatura marca como grandes retos los siguientes:

- Planificar, Definir y, en su caso, Elaborar y Gestionar un Plan de Recursos Humanos que es necesario abordar con motivo del cambio de modelo de gestión derivado de la implantación de un modelo nuevo de gestión de los SSII.
- Plan de Formación que aborde las nuevas necesidades de las personas que trabajan en el Departamento.

El Plan de Formación se ha venido elaborando anualmente.

Respecto de elaborar y gestionar un Plan de Recursos Humanos, todavía no se ha cumplido con dicho objetivo.

Así, una de las motivaciones de este trabajo será dar respuesta a uno de los objetivos estratégicos señalados en el plan de legislatura anterior, cual es elaborar un Plan de Recursos Humanos Departamental.

La presentación del trabajo será desde un puntos de vista eminentemente práctico, conociendo desde un primer momento las dificultades con que nos vamos a encontrar a la hora de implementar cualquiera de las medidas que se van a proponer, empezando por la concienciación del personal político.

## **3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION**

### **3.1 EL CONTEXTO DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA**

#### **3.1.1 LAS JUNTAS GENERALES**

Las Juntas Generales son el órgano máximo de representación y participación popular de los vizcaínos/as: el Parlamento de Bizkaia. Como institución parlamentaria desarrolla su capacidad normativa en materias de su competencia para el impulso de Bizkaia. Asimismo, lleva a cabo el control y seguimiento de la actividad de la Diputación Foral de Bizkaia.

Su sede se encuentra en la Casa de Juntas de Gernika, junto al legendario roble, donde se celebran los Plenos. También cuenta con una sede administrativa en Bilbao y sedes institucionales en la Casa de Juntas de Abellaneda y en la Ermita de San Salvador y San Clemente en Gerediaga (Abadiño), sede de las Juntas de la Merindad de Durango.

La Cámara foral vizcaína cuenta con una gran tradición histórica, cuyos orígenes se remontan a épocas anteriores a la Edad Media, lo que le hace ser uno de los primeros sistemas políticos democráticos de Europa. Las Juntas Generales desarrollaron instrumentos democráticos tales como el Habeas Corpus, la prohibición de tormentos o la Hidalguía Universal, mucho antes de que lo hicieran otras instituciones en Europa.

Recuperadas en 1979 tras un paréntesis de más de cien años provocado por la abolición de los Fueros en 1876, las Juntas Generales de Bizkaia han sido protagonistas destacadas del proceso de institucionalización de la Comunidad Autónoma Vasca [y](#) la recuperación de los derechos históricos de los Territorios Vascos.

El reconocimiento de los derechos históricos de los Territorios Vascos tuvo su concreción en el artículo 3 del Estatuto de Autonomía de Gernika, en el que se señala que éstos podrán conservar o, en su caso, restablecer y actualizar su organización e instituciones privativas de autogobierno.

Las instituciones privativas del gobierno del Territorio Histórico son las Juntas Generales como cámara parlamentaria y la Diputación Foral [y](#) como órgano ejecutivo.

El objetivo de las Juntas Generales es impulsar todas aquellas iniciativas que contribuyan al desarrollo de Bizkaia en todos los órdenes. Ostentan la capacidad normativa y dictan Normas Forales en las materias que la Ley de Territorios Históricos les reconoce competencia, como las obras públicas, asistencia social, política fiscal, agricultura, museos, etc.



Las relaciones entre la Diputación Foral de Bizkaia y las Juntas Generales son las propias de un sistema parlamentario. Estas controlan como cualquier Parlamento la gestión del ejecutivo foral con preguntas, mociones, proposiciones e interpelaciones y la impulsan con las Normas Forales; equivalentes a leyes de territorio.

## ELECCIÓN

### Datos del IX Legislatura

Las Juntas Generales están integradas en la actualidad por 51 junteros/as o apoderados/as, elegidos por sufragio universal y directo, en las Elecciones Forales que se celebran cada cuatro años simultáneamente con las Municipales.

De entre las diferentes opciones políticas los vizcaínos eligen a sus representantes por las cuatro circunscripciones de Bizkaia, que quedarán organizados por grupos políticos en la Cámara.

[ Bilbao (16 apoderados/as) | Busturia-Urbe (13 apoderados/as) | Durango-Arratia (9 apoderados/as) | Encartaciones (13 apoderados/as) ]

## Composición de la Cámara (IX Legislatura)

|   |                                         |
|---|-----------------------------------------|
| • | <u>Nacionalistas Vascos (EAB/NV)</u>    |
|   | Escaños: 22                             |
| • | <u>BILDU (BILDU)</u>                    |
|   | Escaños: 12                             |
| • | <u>Socialistas Vascos (SV)</u>          |
|   | Escaños: 9                              |
| • | <u>Grupo Popular Vizcaino (GPV/BTP)</u> |
|   | Escaños: 8                              |

### 3.1.2 ALGUNOS DATOS DEMOGRÁFICOS

El Territorio Histórico de Bizkaia cuenta con una población de 1.193.438 habitantes dividido en 117 ayuntamientos.

## 3.2. DIAGNOSTICO

### 3.2.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

#### DEPARTAMENTOS DE LA DFB

|                                                                 |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| <a href="#">01 UNIDAD DE APOYO AL DIPUTADO GENERAL</a>          |  |  |  |  |
| <a href="#">02 DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA</a>                  |  |  |  |  |
| <a href="#">03 DEPARTAMENTO DE ACCIÓN SOCIAL</a>                |  |  |  |  |
| <a href="#">04 DEPARTAMENTO DE CULTURA</a>                      |  |  |  |  |
| <a href="#">05 DEPARTAMENTO DE HACIENDA Y FINANZAS</a>          |  |  |  |  |
| <a href="#">06 DEPARTAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES</a> |  |  |  |  |
| <a href="#">07 DEPARTAMENTO DE PRESIDENCIA</a>                  |  |  |  |  |
| <a href="#">08 DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA</a>          |  |  |  |  |
| <a href="#">09 DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE</a>               |  |  |  |  |

Al frente de toda la Diputación se encuentra el Diputado General.

Los diferentes departamentos cuentan con un Diputado Foral titular del correspondiente Departamento.

Cada Departamento se estructura en Direcciones Generales, al frente de cada cual se encuentra un Director General.

Cada Dirección normalmente se estructura en Subdirecciones, al frente de la cual se encuentra un Subdirector.

Puede ser que la Dirección no se estructure en Subdirecciones.

El siguiente escalón de la estructura son las Jefaturas de Servicio, que pueden depender directamente de una Dirección o de un Subdirector.

Las Jefaturas de Servicio se estructuran en Jefaturas de Sección.

Finalmente en las Jefaturas de Sección pueden existir puestos de responsables de categoría del grupo B ó C que se encarguen de la coordinación del personal del Grupo B o del grupo C respectivamente.

A partir del cargo de Diputado General hasta el cargo de Director, se ocupa por personal político.

Desde el puesto de Subdirector hasta los puestos de responsable se ocupan por personal empleado público (funcionarios o laborales).

### **3.2.2 PLANTILLA DE LA DIPUTACION**

#### A. PERSONAL DE TODA LA DFB

- PLANTILLA DEL PERSONAL FUNCIONARIO DE CARRERA: 3.138
- PLANTILLA DEL PERSONAL LABORAL: 88

#### A. PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE HACIENDA

- PLANTILLA DEL PERSONAL FUNCIONARIO DE CARRERA: 921
- PLANTILLA DEL PERSONAL LABORAL: 33
- INTERINOS DE VACANTE. 64

La plantilla de hacienda supone el 29,5% de todo el personal de la DFB.

### **3.2.3 ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL AREA: COMPETENCIAS, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE HACIENDA Y FINANZAS-SERVICIOS GEENRALES (DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS)**

Voy a hacer referencia a las competencias, objetivos y estructura del Departamento de Hacienda, porque es el Departamento para el cuál voy a realizar el presente trabajo.

Me detendré especialmente en la Dirección General de Servicio y, en concreto, en la Jefatura de Servicios de Servicios Generales, la cuál cuenta con la Sección de Recursos Humanos y Formación.

En este sentido, desde dicha Dirección y, en concreto, desde el Servicio, se llevan a cabo todas las actuaciones en materia de personal que se realizan en el Departamento.

Por ello, cualquier propuesta que se quiera realizar en materia de personal ha de partir desde dicho Servicio.

En el momento de la redacción del presente Plan ocupo la Jefatura de Sección de Recursos Humanos y Formación adscrita al Servicio de Servicios Generales, encontrándome en proceso de nombramiento de Jefe de Servicio de Servicios Generales.

#### **3.2.3.1 COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE HACIENDA**

En el marco de las competencias que el ordenamiento jurídico general atribuye a la Diputación Foral de Bizkaia, corresponden al Departamento de Hacienda y Finanzas las que se refieren a las siguientes materias:

- a) Los Tributos concertados y propios.
- b) La Recaudación, la Tesorería y las Finanzas.
- c) El Patrimonio.
- d) Los Presupuestos Generales del Territorio Histórico.
- e) La Intervención de Fondos y el Control del cumplimiento de las obligaciones económicas de y para con la Diputación Foral.
- f) El seguimiento de la información y los fondos provenientes de la Unión Europea.
- g) La Jurisdicción Económico-Administrativa.
- h) En general, cuanto se refiere a la aplicación del Concierto Económico y a las relaciones económicas con otras Administraciones.

### 3.2.3.2 OBJETIVOS GENERALES

**Diez (10)** son los objetivos generales del Departamento de Hacienda para la Legislatura 2007-2011:

- 1.- **Definir, establecer, desarrollar y gestionar un sistema tributario** (en el marco del actual Concierto Económico) **basado en la equidad y la igualdad**, que propicie la redistribución de los recursos generados de forma eficaz y eficiente, detectando y persiguiendo las conductas fraudulentas. En definitiva, **que cada contribuyente de Bizkaia cumpla con su obligación social de pagar los impuestos que le correspondan.**
- 2.- **Establecer las directrices y las políticas presupuestarias, económicas y financieras**, tanto de la Administración Foral (incluidos los compromisos institucionales derivados del modelo de distribución de recursos) como de su Sector Público, que permitan desarrollar unos presupuestos públicos que, prestando los servicios que demanda la sociedad de Bizkaia, perduren en el tiempo. Todo ello en el marco de unos parámetros razonables de estabilidad, endeudamiento y déficit.
- 3.- **Impulsar, promover y desarrollar el uso de las TIC's (Tecnologías de la Información)** en una doble vertiente, a nivel externo en las relaciones con contribuyentes, proveedores, etc.; y a nivel interno, tanto en el propio Departamento de Hacienda como con el resto de la organización foral.
- 4.- **Trabajar con calidad en todos los procesos, orientándonos a los resultados, los clientes (internos y externos) y las personas que integran el Departamento.**
- 5.- **Gestionar adecuadamente el Patrimonio Foral.**
- 6.- **Comunicar y transmitir a la sociedad de Bizkaia la labor desarrollada por todas las áreas del Departamento de Hacienda de manera nítida, clara y transparente.**
- 7.- **Reforzar, adecuar y seguir mejorando los procedimientos de lucha contra el fraude.**

Durante la legislatura 2003-2007 hicimos serios esfuerzos de implantación de medidas para conseguir mejores resultados en la lucha contra el fraude fiscal. Esta legislatura, apostamos por **la implantación de una política integral de actuación**, para lo que vamos a seguir implantando medidas de forma coordinada entre todos los órganos con competencias en esta

materia para descubrir y erradicar el mayor número de focos de fraude posible.

8.- **Impulsar una política fiscal propia**, diseñando nuestro sistema tributario, para poder ofrecer a nuestros ciudadanos un sistema cada vez más justo, volcado con el Estado del Bienestar en el que vivimos y queremos vivir, y con el progreso de Bizkaia y, por ende, de Euskadi.

9.- **Estar cerca de los contribuyentes**. La Hacienda Foral de Bizkaia no solamente está trabajando en localizar y perseguir al incumplidor, sino que pretende dar facilidades al ciudadano para que cumpla con sus obligaciones, fomentando una actuación preventiva antes que una punitiva, impulsando y potenciando los sistemas ya conocidos como Rentanet, Rentanet Etxean, el uso de Internet en sus relaciones con la Hacienda (BizkaiBai), etc.

10.- **Crear un nuevo modelo de información con una visión integral del contribuyente**, superando la visión individual por impuesto. Un sistema de Información de Personas, que posibilitará el desarrollo de un nuevo modelo de relación (Administración Foral-ciudadano/a) y la aplicación de nuevas formas de lucha contra el fraude.

### 3.2.3.3 COMPOSICION Y ESTRUCTURA ORGANICA

Conocidas las competencias y los objetivos generales para la legislatura 2077-2011, paso a señalar la composición y estructura del Departamento de Hacienda y Finanzas:

- o Dirección General de Hacienda
- o Dirección General de Finanzas, Presupuestos y Patrimonio
- o Dirección General de Catastro y Servicios,
- o La Secretaría General Técnica, a cuyo frente se sitúa José Gabriel Rubí Casinello.

Y dependiendo directamente del Diputado Foral de Hacienda y Finanzas:

- o El Tribunal Económico-Administrativo Foral (T.E.A.F.).
- o LAE de Bizkaia,.
- o y LANTIK.

### 3.2.3.4 OBJETIVOS Y ACTUACIONES PRINCIPALES DE LOS SERVICIOS ADSCRITOS A LAS DIFERENTES DIRECCIONES

Únicamente haré referencia a los objetivos y actuaciones de la Dirección General de Catastro y Servicios y, en concreto, de los Servicios Generales y del Servicio de Comunicación, Calidad y Organización, que son los que interesan para este trabajo. Asimismo, haré referencia al Servicio de Información y Asistencia al contribuyente (SIAC) a fin de mostrar cómo se trabaja desde la calidad en dicho Servicio, certificado con la ISO.

## A. DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS



Dentro de la Dirección General de Servicios, es más difícil definir objetivos de gestión y objetivos de mejora que tengan un reflejo externo fácilmente identificable, ya que esta Dirección se dedica, preferentemente, a la gestión interna del funcionamiento del Departamento, y por lo tanto sirve de apoyo al resto de Direcciones para lograr los objetivos que cada una de ellas se ha fijado.

Se estructura en tres grandes servicios:

- o Los Servicios Generales.
- o Comunicación, Calidad y Organización.
- o Asuntos relacionados con la Unión Europea.

#### A.1.- SERVICIOS GENERALES

Además de gestionar las necesidades del Departamento de Hacienda en esta materia, para esta Legislatura marcamos como grandes retos los siguientes:

- ☐ ☐ Planificar, Definir y, en su caso, Elaborar y Gestionar un **Plan de Recursos Humanos** que es necesario abordar con motivo del cambio de modelo de gestión derivado de la implantación de un modelo nuevo de gestión de los SSII.
- ☐ ☐ **Plan de Formación** que aborde las nuevas necesidades de las personas que trabajan en el Departamento.
- ☐ ☐ Por lo que hace referencia a las instalaciones y su mantenimiento, se acometerá en esta legislatura la **renovación integral de las oficinas** centrales de Bilbao y además finalizaremos la renovación de las oficinas descentralizadas que faltan: Gernika, Durango, Getxo y Mungia.

#### A.2.- COMUNICACIÓN, CALIDAD Y ORGANIZACIÓN

- ☐ ☐ **Unificaremos la comunicación, tanto externa como interna**, con el fin de conseguir transmitir a todos los usuarios del Departamento de Hacienda las cosas que hacemos. (- Campañas de Renta, Fraude, etc.-)
- ☐ ☐ Seguir potenciando el **uso de herramientas que garanticen la calidad en los procedimientos del Departamento de Hacienda**, de manera que se incremente la eficiencia en la gestión. Para ello, además de las buenas prácticas en la gestión, utilizaremos las herramientas más actuales y contrastadas como son las ISO, EFQM, 5 Ss, Procesos, etc.

#### B. SERVICIO DE INFORMACION Y ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

La formulación de los objetivos de esta área parte del análisis de los objetivos de largo plazo ya formulados en el Plan de Legislatura 2003-2007, de la evaluación de los anteriores planes de gestión anuales, de los resultados de las auditorías de calidad y de las encuestas de satisfacción de clientes y de personal, así como del análisis de otro tipo de datos de reflexión estratégica, y que necesariamente han de proyectarse en el nuevo periodo 2007-2011.

Este análisis también nos permite revisar algunos objetivos y formular otros nuevos desde la experiencia y el balance de su ejecución, como son:

- Mantener las líneas de servicio que han presentado buenos resultados (como objetivos de gestión).
- Mejorar aquellas áreas en las que se haya detectado esta necesidad (como objetivo de mejora).
- Innovar tanto en la gestión como en los servicios que ofrecemos (como objetivo de innovación).

De esta manera, partiendo de este análisis, se formulan el eje que constituirá el ámbito de gestión de esta área, que como su propio nombre indica es: **Información**, como servicio de asistencia al cliente, contribuyente, o usuario,

#### - INFORMACION:

El servicio al contribuyente-cliente-usuario en el Departamento de Hacienda se gestiona de forma compartida entre las áreas de gestión tributaria y el área especializada en la atención al cliente.

Esta forma compartida, en la que están implicadas de forma transversal distintas unidades orgánicas del departamento, se gestiona y se armoniza trabajando a través de un equipo de proceso, el de **LA ATENCIÓN AL PÚBLICO**.

Partiendo de que una buena atención no es posible sin el respaldo de una buena gestión, el equipo gestor trabaja bajo estándares de calidad en la gestión, y con una máxima prioridad: eficacia y eficiencia en la gestión pública para atender las demandas de los contribuyentes.

Para ello, se plantean tres ejes de acción:

1. Mantener y desarrollar al máximo la coordinación y transversalidad en la gestión de los servicios de atención a cliente/usuario/contribuyente, a través de la **mejora continua en la gestión del proceso de atención al público**.

La gestión de la atención al público se desarrolla conforme a los estándares de una gestión de calidad y mediante la gestión por proceso, de forma que se garantice una correcta gestión y la superación de las evaluaciones internas y externas.

A través del SIAC (Servicio de Información y Atención al Contribuyente) como coordinador de los servicios de atención y asistencia al cliente/usuario/contribuyente, se deberán mantener en los próximos cuatro años el certificado de la calidad de la gestión, conforme a las pautas que establecen los estándares de gestión de la norma ISO 9001/2000.

2. **Innovar en los sistemas de gestión de la atención a clientes/usuarios/contribuyentes.**

La revisión integral de los SSII (sistemas de información) que el departamento ha comenzado a abordar apunta hacia un cambio importante en el esquema de gestión tributaria. Un cambio que podría suponer el paso de un esquema de gestión por productos (impuestos) a un esquema de gestión por clientes (persona física, persona jurídica). Este cambio, de producirse, implicaría la colaboración e implicación tanto del SIAC como del área de gestión tributaria.

Al margen de este posible cambio en el proceso de atención al público, se implantarán mejoras en la gestión, como la segmentación de clientes o la posible implantación de cita previa para algunos segmentos de clientes.

### **3. Mejorar e Innovar los servicios de atención al público.**

El Departamento de Hacienda pretende mantener los altos niveles de calidad de servicio ya alcanzados, tratando de continuar innovando u ofreciendo mejoras de servicio o desarrollo de nuevos servicios, a través de los cuatro canales por los que entra en contacto con los contribuyentes y ciudadanos vizcaínos:

- o La **relación documental o escrita**, cuando el contribuyente entrega documentación, o presenta recursos, solicitudes, quejas, reclamaciones y/o cuando el Departamento le notifica liquidaciones, requerimientos, resoluciones, etc.
- o La **relación presencial** a través de los servicios que se ofrecen en las 9 oficinas que dispone el Departamento en todo el Territorio.
- o La **relación telefónica** a través de nuestros servicios de call (contact center).
- o y La **relación telemática** a través de nuestros servicios Web tanto en abierto como los servicios de la oficina virtual, que se ofrecen en entorno de seguridad y con la utilización de la tarjeta de firma electrónica.

Los principales objetivos en estos cuatro canales o líneas de servicios serán:

#### ☐ **Servicios de comunicación escrita con los contribuyentes:**

- Colaborar en la consecución de un **“Maestro de contribuyentes”** con los mínimos errores posibles, que redundaría en una mejora importante en los procesos tributarios.
- Gestionar con el servicio de correos los **distintos perfiles de notificación**, diferenciando en base a perfiles de cantidades y plazos.
- Desarrollar las **notificaciones telemáticas**, con la inclusión de acuse de recibo.

#### ☐ **Servicios de Atención Presencial:**

o Culminada la renovación de las Oficinas de Portugalete, Barakaldo, Basauri, Mungia y Balmaseda, procederemos a **Renovar las instalaciones** de las cuatro oficinas de la Red pendientes de su remodelación: Durango, Gernika, Mungia y Getxo. También se trabajará en el **desarrollo de las funciones de las oficinas** para alcanzar el máximo grado de descentralización del servicio y con ello lograr proximidad y eficiencia del servicio a los contribuyentes.

o Servicio de Ventanilla única o Área de operaciones de trámite: Se analizará la posibilidad de instalar los **“Puntos de tramitación electrónica”** (se trataría de instalar terminales, al modo de los cajeros automáticos, donde poder entregar declaraciones, obtener certificados, cartas de pago u otro tipo de trámites que se atienden en la ventanilla única).

#### ☐ **Servicios de Atención Telefónica:**

o Impulsar, adecuar y avanzar en los servicios, posibilitando que **se incrementen los servicios del canal telefónico** y de **los servicios automáticos** de modo que nuestros propios sistemas (sin intervención de operadores o con la intervención limitada de los agentes virtuales) puedan

responder a algunas de las cuestiones o servicios requeridos por los usuarios.

□ **Servicios de Atención Telemática:**

o **Potenciar la utilización de las nuevas tecnologías** e incrementar las relaciones por vía telemática, tanto en el envío y pago telemático de los distintos modelos tributarios, como en las Notificaciones telemáticas a los contribuyentes (Contestación a requerimientos y Formulación de recursos y reclamaciones económico-administrativas), así como en la Formulación telemática de consultas vinculantes a Hacienda por parte de los contribuyentes.

Impulsar específicamente el uso de este canal de relación con Hacienda entre las empresas, asesorías, gestorías, notarías y entre los profesionales que se relacionan con la Hacienda Foral.

Tal y como he señalado anteriormente, y respecto de los Servicios Generales, los objetivos y competencias, según el contenido de los Presupuestos del Departamento para el año 2011, son los siguientes:

“Los Servicios Generales tienen como función principal dar soporte y apoyo a los distintos órganos que conforman el Departamento, para lo cual programa sus gastos bajo la denominación de Administración General.

El programa contempla los siguientes objetivos a cumplir, que definen nuestro plan de gestión para el año 2011 y que se despliegan en diversas líneas de actuación.

1.- Gestión de Personas

1.1. Cobertura de puestos: estudios de necesidades, reestructuraciones, contratos temporales, etc. Atendiendo a la política y estrategia del departamento y a la mejor gestión de los recursos existentes.

Se tratará primordialmente de conseguir una plantilla más estable y con una mejor distribución de los recursos humanos.

1.2. Gestión de incidencias: gestionar todo el trámite que se genera en aplicación de los Acuerdos en materia de personal que la Diputación y los empleados, a través de los Sindicatos, suscriben.

1.3. Formación: el objetivo más importante es siempre conseguir que la formación recibida por el personal sea suficiente y adecuada para desempeñar correctamente su trabajo.

En este punto se incluye también la información en materia informática.

En materia de formación para el puesto nos corresponden tres acciones fundamentales:

- Recogida y análisis de las necesidades de las personas y Secciones, para su remisión al Departamento de Relaciones Municipales y Administración Pública, para que sea aprobado en Mesa de negociación el correspondiente Plan de Formación.

- Organización de las acciones formativas (contactar con ponentes y preparación de aulas y documentación).

- Finalizado el Plan anual, evaluar la eficacia de esa formación recibida, en colaboración con las jefaturas. Además de la formación para el puesto, se gestiona la formación externa, que afecta fundamentalmente a jefaturas y personal técnico.

1.4 Mantenimiento de un marco de relaciones con el Departamento de Relaciones Municipales y Administración Pública, para estudiar y solucionar conjuntamente los problemas relativos a las personas que trabajan en el departamento.

1.5. Mecanismos de coordinación en materias de personal con las distintas Subdirecciones y Servicios del Departamento.

1.6. Seguridad y salud laboral: se continuará trabajando en el Equipo de Emergencias, organizándose varios simulacros anuales.

En calidad de miembros del Comité de Seguridad y Salud Laboral de la Diputación Foral de Bizkaia, seguiremos asistiendo a las reuniones y cumplimentando todos los acuerdos que en el mismo se adopten.

1.7. Desarrollo de aplicaciones informáticas: objetivo a cumplir a lo largo de la legislatura.

Su fin es mejorar la información a los responsables departamentales, así como el trabajo de la Sección de Recursos Humanos y Formación.

## 2.- Gestión de servicios generales

2.1. Conserjería: realiza tanto funciones internas de recogida y reparto de documentación, como externas de información y direccionamiento del público.

2.2. Archivo de documentos: enviar la documentación al Archivo Administrativo de Galdakao y solicitar su entrega a las distintas Unidades cuando se nos requiere. Asimismo expurgo de los documentos del Departamento de Hacienda y Finanzas, previa consulta con las Secciones interesadas.

2.3. Biblioteca: presta un importante apoyo documental gracias a sus fondos bibliográficos, siendo siempre el objetivo dar el mejor servicio, por todos los medios posibles, a los empleados y dirección departamental. Continuaremos con la reorganización de la Biblioteca para hacer frente a las actuales necesidades del personal del departamento y al desarrollo de las nuevas tecnologías.

## 3.- Mantenimiento y gestión de instalaciones:

3.1. Nuestra función consiste en que los locales del Departamento, tanto en Bilbao como en el Territorio de Bizkaia, se encuentran en perfecto estado de uso y conservación, tanto para los trabajadores como para las personas que acuden diariamente a realizar gestiones.

Corresponde, en consecuencia, tanto el mantenimiento preventivo como el correctivo.

Esto conlleva la tramitación de los correspondientes expedientes de contratación y gasto, así como todas las funciones de vigilancia y control.

3.2. Uno de los objetivos del departamento en los próximos años es continuar con la mejora de las instalaciones de atención al público (en Oficinas Descentralizadas) y los actuales locales del edificio Feria.

3.2.1. Mejora de las instalaciones de atención al público:

3.2.2. Mejora de las instalaciones del edificio

Feria: climatización, suelo y fachadas. Una vez finalizada la redacción de los proyectos básicos y de ejecución, se definirá y se pondrá en marcha la estrategia de contratación para la reforma integral de las plantas 4ª y 5ª del Edificio Feria.

La mejora de las instalaciones del departamento (en Bilbao y Oficinas Descentralizadas) se llevará a cabo a lo largo de varios años, teniendo en cuenta la importante cuantía económica de las mismas como los problemas organizativos, a los que hay que hacer frente, que comporta.

3.3. En lo referente a la seguridad de locales y personas del departamento, se continúa la colaboración y coordinación con la Sección de Forales de la Diputación Foral de Bizkaia.

#### 4.- Gestión económica y presupuestaria

4.1. Presupuesto (elaboración y ejecución): se incidirá en la mejora de la coordinación de los distintos Servicios, tratando de conseguir que el presupuesto se ajuste al máximo a las necesidades planteadas en los objetivos del Departamento.

Por lo que respecta a la fase de ejecución del presupuesto vigente, se tramitan en el Servicio los expedientes de gasto, los expedientes de modificaciones presupuestarias, los informes periódicos de grado de cumplimiento de los distintos objetivos que los programas de gasto del departamento pretenden cumplir, etc.

Así mismo, tras la implantación del SAP en la gestión de los expedientes de gasto, se aprueban y contabilizan en la Sección de Recursos Económicos y Compras todos los expedientes considerados por la NFGP como exentos de fiscalización previa que, en la práctica, supone entre el 70% y el 80% de los expedientes de gasto.

4.2. Contratación: desde este Servicio se gestiona la tramitación y se presta asesoramiento en todos los expedientes de contratación que, iniciados por los distintos servicios del Departamento, se remiten a la mesa de contratación del Departamento de Relaciones Municipales y Administración Pública.

4.3. Compras y suministros: se va a incidir en la racionalización de los consumos, involucrando a las personas encargadas de realizar los pedidos, así como a las personas responsables de las distintas unidades.

En este sentido se intentará cumplir con los objetivos de reducción de consumos que se establezcan como objetivos medioambientales para el año 2011.

#### 5.- Sistema de gestión ambiental”

### **3.2.4 HECHOS RELEVANTES EN MATERIA DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**

La Diputación Foral de Bizkaia cuenta con las herramientas necesarias para una buena gestión de recursos humanos.

Cuenta con personal especializado en función pública, con muchos años de experiencia en el área.

Respecto de las herramientas y actuaciones que se siguen desde el Departamento de Presidencia, se pueden destacar las siguientes:

1. relación de puestos de trabajo: ya desde el año 1990 contamos con una RPT y con los correspondientes manuales de funciones de los puestos de trabajo.
2. Retribución por factores: las retribuciones complementarias se retribuyen por factores.
3. Comisión de valoración: existe una comisión de valoración, que se reúne trimestralmente, para valorar tanto los nuevos puestos que se crean como las reclamaciones de los puestos que se consideran insuficientemente valorados.
4. Plan de Recursos Humanos: existe un Plan mediante el cual se incentivan las bajas de los empleados, etc. Asimismo se incluyen en el Plan aquellas actuaciones un tanto extraordinarias, que requieren de especial motivación y seguimiento. Existe una Comisión de seguimiento del Plan de recursos humanos para aprobar y realizar un seguimiento de dichas actuaciones.
5. Consolidación de empleo temporal: realizada en el año 2010 para consolidar al personal fijo discontinuo, en la categoría de liquidadores, existente en el Departamento de Hacienda.
6. Regularidad en la convocatoria de ofertas de empleo público.
7. Actualmente se están llevando a cabo concursos de provisión de puestos.
8. Existen un acuerdo y un convenio que finalizan el presente año.
9. Existe un Plan de formación anual, cuya competencia pertenece al Departamento de Presidencia. No obstante, el Departamento de Hacienda gestiona su propio plan de formación para el puesto.

### **3.2.5 SITUACION ACTUAL**

Respecto de la situación actual que se da en la Organización en general, incluido el Departamento de Hacienda, se pueden destacar los siguientes hechos:

1. Es de señalar que debido a determinadas sentencias, se está modificando el sistema de provisión de las Jefaturas de Servicio pasando de la libre disposición al concurso de méritos específico. Actualmente se está llevando a cabo, por fases, sistemas de provisión por concurso de méritos específicos a dichas jefaturas.
2. Recorte en el presupuesto destinado a contratación, tanto el correspondiente al Departamento de Hacienda como el correspondiente al departamento de Presidencia.
3. Se va a tener que negociar un nuevo acuerdo y convenio.
4. Congelación de las retribuciones.
5. Con la crisis cualquier propuesta que suponga coste está abonada al fracaso. En este sentido, la propuesta de análisis de los puestos de trabajo no puede conllevar un aumento de las retribuciones si se quiere que prospere.
6. Se está elaborando el Plan de formación para el próximo ejercicio 2012.
7. Probablemente se va a paralizar la creación de nuevas plazas.
8. Existe una reticencia general al cambio.
9. Existe una desmotivación general del personal.
10. Recorte en la Junta de Ayudas.

En conclusión, se está produciendo una desmotivación general del personal, con el agravante de la crisis y de la visión de los funcionarios que se da en la "calle".

Es por eso que se imponen medidas de racionalización del personal, eficiencia en los recursos y eficacia en las actuaciones, de tal manera que revierta en la sociedad la imagen que tenemos.

Así mismo, tenemos que instalar la idea de que el cambio es posible y proponer medidas adecuadas a la situación en que nos encontramos inmersos.

### **3.2.6 D.A.F.O.**

Antes de comenzar con el presente Plan, y fruto de la experiencia en materia de Recursos Humanos así como del conocimiento del Departamento de Hacienda, he tratado de definir un DAFO para poder definir las amenazas y debilidades que pueden suponer dificultades a la hora de poner en práctica las propuestas que se realizan durante el desarrollo de trabajo, pudiendo adelantar posibles soluciones, así como las fortalezas y oportunidades que pueden ayudar a la hora de adoptar decisiones para su implementación.

En este sentido, expondré las debilidades y amenazas detectadas en el Departamento de Hacienda y como entorno se tendrá en cuenta el resto de la Diputación como Organización (resto de los departamentos) señalando las amenazas y oportunidades de ese entorno.

Así, del resultado del citado análisis resulta el siguiente cuadro:

| DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Exceso de códigos de puesto tipo.</li><li>- Disminución de recursos económicos para la contratación de personal en el Departamento de Hacienda</li><li>- Dos órganos competentes para contratar: Presidencia para contratar interinos y crear plazas y puestos; y Hacienda para contratos temporales en el Departamento como son los de acumulación de tareas y los de interinos de programa, cada uno con su presupuesto.</li><li>- Dificultad a la hora de practicar movilidad en el Departamento de Hacienda</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- contestación sindical en la Organización, para cualquier propuesta de cambio</li><li>- oposición de los empleados de la Organización ante propuestas de cambio</li><li>- falta de liderazgo en la Organización que impulse el cambio</li><li>- administración interna de la Organización excesivamente compleja y burocrática</li><li>- no hay suficiente fluidez de comunicación entre determinados departamentos (fundamentalmente la relación Presidencia-Hacienda</li><li>- El Departamento de Presidencia es el competente</li></ul> |



| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de funciones de puestos de trabajo del Departamento de Hacienda no ajustados a la realidad</li> <li>- Con carácter general, no se trabaja por objetivos en los diferentes Servicios del Departamento de Hacienda</li> <li>- Falta de una política de personal en el Departamento (cuánto personal se necesita...)</li> <li>- Falta de apoyo político y liderazgo por parte de los altos cargos del Departamento</li> </ul>                                                 | <p>en materia de función pública debiendo consensuarse todas las iniciativas</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de RPT de los puestos del Departamento</li> <li>- retribución por factores</li> <li>- Existencia de manuales de funciones para los puestos del Departamento</li> <li>- Procedimientos ISO y calidad y cartas de Servicio para diversos procesos del Departamento</li> <li>- personal del Departamento altamente cualificado</li> <li>- posibilidad de formar un grupo homogéneo en el Departamento proclive al cambio (hay un sector concienciado del cambio)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- homogeneizar criterios en materia de personal para todos los Departamentos</li> <li>- obtención de datos veraces que puede ayudar a la toma de decisiones sobre personal la os responsables de los diferentes Departamentos</li> <li>- mejora la formación que se ha de dar al personal</li> <li>- conocimiento de las tareas que realiza el personal de toda la organización</li> <li>- conocimiento de la distribución de las cargas de trabajo para priorizar contrataciones o realizar movilidad en todos los departamentos, con criterios homogéneos</li> </ul> |

### 3.2.7 PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN. OBJETIVOS DEL PLAN

El Departamento de Hacienda y Finanzas se divide en varias Direcciones, Subdirecciones, Jefaturas de Servicio y Jefaturas de Sección.

Áreas diferentes, con problemas diferentes, pero con algo en común: la gestión de personas, desde dos puntos de vista:

- a. Gestión de las personas por parte de los responsables de las diferentes unidades: no hay personal directivo preparado para gestionar personas (desconocimiento de la forma de motivar, desconocimiento de herramientas que permitan la resolución de conflictos, falta de comunicación...).
- b. Gestión de personal del Departamento: no existe una política de personal del departamento.

Desde el punto de vista de la Gestión del personal del Departamento, que es la que interesa a los fines del presente trabajo, no existe una política de personal, un Plan de Recursos Humanos departamental, plan que se encontraba previsto entre los objetivos recogidos en el Plan de Legislatura departamental 2007-2011.

Así, como problemas que se dan en el Departamento, respecto de la gestión del personal, podemos mencionar los siguientes:

1. **No existe una política de personal del Departamento:** entre otras cuestiones se desconoce cuánto personal es necesario, en dónde...
2. **No existe un tratamiento conjunto del personal de las diferentes áreas, produciéndose en la práctica graves desajustes (unido al punto 1 sobre ausencia de una política de personal departamental):** diferentes retribuciones de unos puestos respecto de otros similares, accesos a puestos de plazas no justificadas, con la consiguiente disfunción que produce el acceso a puestos de personas que no son competentes para los mismos, desconocimiento de lo que el personal "hace", las cargas de trabajo...
3. **Existe un exceso de códigos tipo de puestos de trabajo,** siendo que en el departamento de Hacienda hay alrededor de 150 denominaciones de puestos tipo, incluidos puestos singularizados y no singularizados, para 1000 empleados, cada uno con su manual de funciones.
4. **Se ha producido una disminución drástica de recursos económicos para la contratación de personal temporal:** Respecto de la contratación de personal temporal se dan dos tipos de financiación según qué tipo de personal estemos contratando. Así:

Contratación de personal laboral temporal (acumulaciones de tareas) e interinos de programa: el departamento cuenta con su propio presupuesto.

En el año 2010 el presupuesto ascendía a 4 millones de euros.

Para el año 2011 el presupuesto ha pasado a 1.200.000 euros.

Para el ejercicio 2012 se espera que se reduzca más el presupuesto.

Contratación de personal temporal interino: su contratación así como el coste que supone corresponde al departamento de Presidencia. Actualmente se están produciendo un drástico recorte en la contratación de interinos.

La competencia para la contratación de personal corresponde al Departamento de Presidencia. La existencia de dos fuentes de financiación para contratar personal, correspondientes a departamentos diferentes, produce tensiones entre los Departamentos competentes, ya que la competencia final para contratar pertenece al departamento de Presidencia, que es quien tiene la visión global del personal de toda la Diputación.

5. **Manuales de funciones no ajustados a la realidad:** Los manuales de funciones provienen de la aprobación de la RPT en el año 1990. Desde el año 1990 hasta la actualidad la realidad laboral ha cambiado mucho, no respondiendo la realidad de los manuales de funciones elaborados en el año 90, para responder a las necesidades de aquella época, con las tareas que los diferentes puestos de trabajo realizan en la actualidad.

Asimismo, debido a la cantidad de trabajo existente en algunas unidades, es una actuación recurrente en las mismas que el trabajo se reparta entre todos los integrantes de la unidad, sin distinción de categorías. Ello conlleva que tareas que deberían desempeñarlas personal del grupo B terminen haciéndolas personal del grupo C y viceversa.

Por lo tanto, procede adecuar las tareas y funciones de los diferentes puestos de trabajo a la realidad de los mismos, actualizando los manuales o elaborando, en su caso, manuales nuevos.

6. **Ausencia de eficiencia en la utilización de los recursos humanos. Dificultad a la hora de practicar la movilidad.:** existe un gran número de manuales de funciones con lo que la posibilidad de mover al personal a áreas donde sean más necesarios resulta muy complicado. Asimismo, el desconocimiento de las tareas que realizan en la práctica imposibilita homogeneizar criterios de movilidad sobre qué puestos son los adecuados para practicar la movilidad.
7. **No se trabaja por objetivos de una manera generalizada:** únicamente en aquellas unidades que se encuentran implicadas en la calidad (que tienen procedimientos acreditados a través de una ISO) trabajan por objetivos, con indicadores, si bien únicamente orientados a esos procedimientos. No existe una cultura de trabajar por objetivos, con lo cual resulta difícil conocer si la unidad está respondiendo correctamente al trabajo encomendado. En muchas unidades no hay posibilidad de conocer la manera de mejorar.
8. **Ausencia de apoyo político para liderar el cambio.**
9. **Ausencia de concienciación entre los diferentes estamentos implicados (políticos, mandos intermedios, sindicatos y empleados públicos) y reticencia al cambio.**

A la luz de los problemas que existen en la organización y que inciden directamente en la definición de una política departamental de recursos humanos, que es el objetivo estratégico del Plan, paso a mencionar algunas recomendaciones a tener en cuenta a la hora de definir los objetivos operativos y líneas de acción:

1. Es necesario llevar a cabo un **análisis de todos los puestos de trabajo existentes en el Departamento**, detectando las disfunciones que se producen entre unos puestos y otros (tareas, denominaciones...) a fin de realizar propuestas para solucionar los problemas que se detecten, así como poder realizar propuestas para obtener un dimensionamiento adecuado de la plantilla del Departamento.  
Llevar a cabo este objetivo requiere de **actuaciones parciales**, por diferentes áreas, debido a la contestación sindical, de los empleados, etc., que una actuación de estas características conllevaría.  
Por ello, el objetivo que se pretende en el Plan de Mejora es diseccionar el camino por el que poder llevar a cabo un análisis de los puestos de trabajo del Departamento, no de una manera global, sino por áreas.
2. **Elaborar propuestas utilizando herramientas que permitan visualizar cómo se puede lograr el objetivo pretendido**, que sirvan para mejorar la gestión en la diferentes unidades Administrativas (medición de cargas de trabajo para la distribución del trabajo entre el personal, movilidad del personal, priorización de contrataciones, análisis de las tareas de los puestos, indicadores de seguimiento...).
3. **Priorizar las actuaciones a realizar** para poder solucionar los problemas detectados. En este sentido, además de la priorización de las actuaciones a seguir se expone un **cronograma**.
4. Con el Plan de Mejora **extender e impulsar la idea de la mejora continua y de la excelencia en la gestión**, generalizando otras formas de trabajar dirigidas a la calidad (detección de los procesos de las diferentes unidades, unirlos a las tareas de la Unidad, trabajar con cuadros de mandos, introducir indicadores de gestión, trabajar con indicadores de resultado...).
5. **Visualizar la necesidad de la eficiencia en la disposición y gestión de los recursos humanos**, facilitando herramientas que lo permitan (movilidad funcional, readscripciones, cargas de trabajo...) e involucrar a los diferentes directores en la necesidad de llevar a cabo dicha gestión, realizando una **labor de concienciación**.

### 3.3 METODOLOGIA. HERRAMIENTAS EN EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DEPARTAMENTO HACIENDA

#### 3.3.1 PARA EL ANALISIS INICIAL DE LA ORGANIZACIÓN. D.A.F.O.

La experiencia en el área de recursos humanos así como el conocimiento del Departamento de Hacienda, me han llevado a poder realizar un análisis de la situación a través de la siguiente matriz DAFO, respecto de debilidades y fortalezas y amenazas y oportunidades.

El resultado del análisis es el siguiente cuadro:

| DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exceso de códigos de puesto tipo.</li> <li>- Disminución de recursos económicos para la contratación de personal en el Departamento de Hacienda</li> <li>- Dos órganos competentes para contratar: Presidencia para contratar interinos y crear plazas y puestos; y Hacienda para contratos temporales en el Departamento como son los de acumulación de tareas y los de interinos de programa, cada uno con su presupuesto.</li> <li>- Dificultad a la hora de practicar movilidad en el Departamento de Hacienda</li> <li>- Manuales de funciones de puestos de trabajo del Departamento de Hacienda no ajustados a la realidad</li> <li>- Con carácter general, no se trabaja por objetivos en los deferentes Servicios del Departamento de Hacienda</li> <li>- Falta de una política de personal en el Departamento (cuánto personal se necesita...)</li> <li>- Falta de apoyo político y liderazgo por parte de los altos cargos del Departamento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- contestación sindical en la Organización, para cualquier propuesta de cambio</li> <li>- oposición de los empleados de la Organización ante propuestas de cambio</li> <li>- falta de liderazgo en la Organización que impulse el cambio</li> <li>- administración interna de la Organización excesivamente compleja y burocrática</li> <li>- no hay suficiente fluidez de comunicación entre determinados departamentos (fundamentalmente la relación Presidencia-Hacienda)</li> <li>- El Departamento de Presidencia es el competente en materia de función pública debiendo consensuarse todas las iniciativas</li> </ul> |
| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de RPT de los puestos del Departamento</li> <li>- retribución por factores</li> <li>- Existencia de manuales de funciones para los puestos del Departamento</li> <li>- Procedimientos ISO y calidad y cartas de Servicio para diversos procesos del Departamento</li> <li>- personal del Departamento altamente cualificado</li> <li>- posibilidad de formar un grupo homogéneo en el Departamento proclive al cambio (hay un sector concienciado del cambio)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- homogeneizar criterios en materia de personal para todos los Departamentos</li> <li>- obtención de datos veraces que puede ayudar a la toma de decisiones sobre personal la os responsables de los diferentes Departamentos</li> <li>- mejora la formación que se ha de dar al personal</li> <li>- conocimiento de las tareas que realiza el personal de toda la organización</li> <li>- conocimiento de la distribución de las cargas de trabajo para priorizar contrataciones o realizar movilidad en todos los departamentos, con criterios homogéneos</li> </ul>                                                       |

Fijándonos en las debilidades y amenazas, y las consecuencias que las mismas tienen en la organización podemos hacernos una composición de lugar de la situación de la que partimos. Así:

El resultado del análisis es el siguiente cuadro:

| <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACION</b>                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exceso de códigos de puesto tipo y manuales de funciones.</li> <li>- Dificultad a la hora de practicar movilidad en el Departamento de Hacienda</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gran número de manuales de funciones dificultando la adopción de medidas de eficiencia (movilidad...)</li> </ul>                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de recursos económicos para la contratación de personal en el Departamento de Hacienda</li> <li>- Dos órganos competentes para contratar: Presidencia para contratar interinos y crear plazas y puestos; y Hacienda para contratos temporales en el Departamento como son los de acumulación de tareas y los de interinos de programa, cada uno con su presupuesto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La existencia de dos fuentes de financiación para contratar personal, correspondientes a departamentos diferentes, produce tensiones entre los Departamentos competentes, funcionando cada departamento por su lado.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de funciones de puestos de trabajo del Departamento de Hacienda no ajustados a la realidad</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tareas que deberían desempeñar personal de una categoría las realiza personal de categoría diferente. Descontento del personal, desmotivación, reclamaciones económicas...</li> </ul>                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con carácter general, no se trabaja por objetivos en los diferentes Servicios del Departamento de Hacienda</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad para saber si una unidad realiza un trabajo adecuado. Imposibilidad de conocer los puntos donde se puede mejorar.</li> </ul>                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una política de personal en el Departamento (cuánto personal se necesita...)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excesivo dimensionamiento de la plantilla, falta de criterios homogéneos a la hora de tomar decisiones sobre puestos en las diferentes áreas del Departamento...</li> </ul>                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de apoyo político y liderazgo por parte de los altos cargos del Departamento</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desmotivación del personal proclive al cambio, imposibilidad de impulso de las propuestas de cambio.</li> </ul>                                                                                                                 |
| <b>AMENAZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACION</b>                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- contestación sindical en la Organización, para cualquier propuesta de cambio</li> <li>- oposición de los empleados de la Organización ante propuestas de cambio</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad para implementar cambios en la organización</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- administración interna de la Organización excesivamente compleja y burocrática</li> <li>- no hay suficiente fluidez de comunicación entre determinados departamentos (fundamentalmente la relación Presidencia-Hacienda)</li> </ul>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionamiento como "reinos de taifas" de los departamentos, aislados en la toma de decisiones y faltos de apoyo por parte de Presidencia</li> </ul>                                                                            |

### **3.3.2 PARA EL ANALISIS DE LAS CARGAS DE TRABAJO**

Para poder determinar las cargas de trabajo de la unidad correspondiente, entiendo que la mejor herramienta es la de análisis de las tareas que se desempeñan, midiendo los tiempos o frecuencias. En este sentido paso a exponer una experiencia al respecto realizada por mí en la Sección de aplazamientos, utilizando la herramienta de análisis de tareas proporcionada por el Sr. Gorriti, en el que se miden las frecuencias y, por ende, las cargas de trabajo.

#### **- Prueba piloto de análisis de cargas de trabajo realizado en la Sección de Aplazamientos**

En este sentido, desde la unidad de la que soy responsable en Servicios Generales, y desde los conocimientos obtenidos en el curso de Directivo de Recursos Humanos, se ha impulsado la implantación de una experiencia en la Sección de Aplazamientos adscrita al Servicio de Recaudación, utilizando las herramientas aportadas durante el desarrollo del curso.

Para llevar a cabo la experiencia, se ha utilizado la herramienta proporcionada por el Sr. Gorriti sobre análisis de las tareas críticas de los puestos de trabajo.

Desde la Sección se solicitaba la creación de varias plazas o, en su caso, la contratación de varios interinos de programa para hacer frente a las crecientes cargas de trabajo que por la crisis se produce en volumen de expedientes de solicitudes de aplazamientos y que por cambio de normativa produce tal incremento (variación en la cantidad mínima para poder pedir aplazamiento). En concreto, solicitaban la contratación de 4 interinos de programa con la categoría de administrativo.

En la Sección se trabaja repartiendo el trabajo entre todo el personal, realizando en conjunto funciones y tareas que en principio a algunos, por diferente categoría, no les correspondería.

Desde la Sección de Recursos Humanos les indicamos la necesidad de medir las cargas de trabajo para poder justificar la creación de las plazas solicitadas o, la contratación, en su caso, del personal solicitado. Les explicamos que, asimismo, necesitábamos conocer las cargas de trabajo para poder determinar qué tipo de personal era necesario (4 administrativos o personal de otras categorías) y la justificación de la necesidad de 4 personas (porque 4 y no 3 ó 2).

Para ello, les explicamos que la mejor manera de hacerlo era analizando las tareas que se realizaban en la unidad, qué categorías deberían realizar determinadas tareas (distribuir las tareas entre las categorías existentes en la unidad), y la medición de las cargas de trabajo a través de las tareas para saber cuánto personal era necesario.

Les proporcionamos un modelo para el análisis de las tareas (ANEXO I), herramienta proporcionada por el Sr. Gorriti para el análisis de los puestos de trabajo, en el que además de exponer las tareas que se realizaban se

tenían que describir la frecuencia de las mismas. Les recomendamos que la elaboración del documento enviado lo realizara un “experto” y que consultara que el personal de la unidad.

Así, el Jefe de la Sección de Aplazamientos nos remitió las tareas que se realizan en la unidad, sin distinción de categorías (Anexo II). Dicho documento fue elaborado por el Jefe de Sección, actuando como experto, sin recurrir al personal de la unidad.

Posteriormente analizamos las tareas remitidas y obtuvimos un documento donde concluimos las cargas de trabajo de la Unidad (Anexo III) .

Durante el proceso detectamos que las cargas de trabajo no estaban diferenciadas por categorías por lo que procedimos a atribuir cargas de trabajo a las diferentes categorías de personal que existía en la unidad de aplazamientos (ANEXO III). Con ello conseguimos dos finalidades:

- a. Por un lado, obtener las cargas de trabajo desde la información de las tareas que realizaban los diferentes tipos de personal (categorías) adscritos a la Sección. Con ello podíamos concluir cuánto personal se necesitaba y, a su vez, se obtenía un Instrumento valioso para poder confeccionar un futuro manual de funciones de cada código-tipo de puesto de trabajo.
- b. De otro lado, al distinguir las cargas de trabajo desde las tareas, y su asignación a diferentes categorías, a la hora de pedir contrataciones podíamos distinguir en qué categoría se encontraba la necesidad (sí se necesitaban administrativos, técnicos, etc.). Así, un exceso de carga de trabajo se analiza desde las tareas que corresponden a esa carga de trabajo y la/s categorías de personal que tiene que desempeñarlas.

Una vez recogidas las tareas que se realizaban en la Unidad y de su asignación a las diferentes categorías de personal existentes en la Sección, se procedió a analizar los resultados de las cargas de trabajo de las tareas asignadas a los administrativos.

En el caso en concreto de la Sección de Aplazamientos se llegó a la siguiente conclusión:

**\*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual en la categoría de Administrativo:**

2.490h/mes

2.490h/mesx12meses=29.880h anuales

\*29.880h/1592h jornada anual =**18,76 personas por jornada anual**

A los datos anteriores procedimos a realizar una corrección, respecto del tiempo de descanso (café), bajas, etc. Para aproximarlos al tiempo efectivo trabajado. Así, se obtuvieron los siguientes resultados:

**\*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual con Corrección de 1 hora diaria en la categoría de Administrativo:**



1592h/11meses=144,7h/mes (sin 1 mes de vacaciones)  
144,7h/mes-22h/mes (corrección 1 hora diaria)=122,7h/mes  
122,7h/mesx11 meses =1349h anuales  
\*29.880h/1349h=**22,14 personas por jornada anual**

En la Unidad de Aplazamientos trabajan habitualmente 17 personas en categoría de Administrativo. Algunos adscritos a la Sección y otros adscritos al Servicio. El personal adscrito al Servicio en ocasiones es necesario en otras Secciones. Por lo tanto, se necesita un personal permanente en la Sección de Aplazamientos mayor del que hay en la actualidad. Por ello la necesidad de crear plazas.

Para paliar la situación, con el análisis de las cargas de trabajo al personal administrativo, incluida la corrección diaria de 1 hora para acercarnos al trabajo efectivo, se concluye la necesidad de contratar temporalmente a 4 administrativos para hacer frente a la carga de trabajo.

### **3.3.3 PARA EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO**

Para poder analizar las tareas de los puestos de trabajo, entiendo que la mejor herramienta es la de análisis de las tareas críticas. En este sentido paso a exponer una experiencia al respecto realizada por mí en la Sección de aplazamientos, utilizando la herramienta de análisis de tareas proporcionada por el Sr. Gorriti, y que dio como resultado el manual de funciones y tareas recogido en el Anexo V

#### **Prueba piloto de análisis de cargas de trabajo realizado en la Sección de Aplazamientos**

En este sentido, desde la unidad de la que soy responsable en Servicios Generales, y desde los conocimientos obtenidos en el curso de Directivo de Recursos Humanos, aprovechando la prueba piloto de cargas de trabajo en Aplazamientos se ha impulsado la elaboración de manuales de funciones de la Sección analizada, partiendo de las tareas recogidas para analizar las cargas de trabajo, utilizando las herramientas aportadas durante el desarrollo del curso.

Partimos del documento sobre tareas expuesto en el anexo III.

Así, en un primer momento, tal y como ya se ha explicado, desde la Sección se remitió el documento de análisis de tareas para establecer las cargas de trabajo sin distinción de las tareas por categorías.

Tras la recepción de dicho documento procedimos a asignar las tareas recogidas a las diferentes categorías adscritas a la unidad.

Posteriormente, consensuamos con el responsable de la unidad las tareas que se asignaban a cada categoría.

Finalmente, tratamos de elaborar un manual de funciones y tareas, incluyendo únicamente las tareas críticas que se desempeñaban por el correspondiente puesto de trabajo en la categoría de administrativo. En este sentido, se incluyeron las tareas que suponían un 85% del trabajo que se desarrollaba en la unidad por dicho personal.

Para ello utilizamos el modelo de tareas críticas proporcionado por el Sr. Gorriti, y dio como resultado el manual de funciones y tareas recogido en el Anexo VII

### **3.3.4 LA DIRECCION POR OBJETIVOS**

Para estructurar el Plan se ha utilizado la metodología empleada por el Sr. Parrado y que tiene como resultado la división en Objetivo Estratégico-Objetivos Generales- Objetivos Operativos y Acciones. Así mismo para poder realizar un correcto seguimiento de los objetivos y acciones del Plan he utilizado la metodología empleada por el Sr. Parrado y que tiene como resultado final el cuadro de mando resultante del Plan de mejora.

## **4. PLAN DE MEJORA**

### **4.1 OBJETIVOS**

#### **4.1.1 OBJETIVO ESTRATEGICO**

Como objetivo estratégico del presente Plan de Mejora, y que ya se encontraba recogido en el Plan de Legislatura del Departamento de Hacienda 2007-2011 se señala el de elaborar una política de Recursos Humanos en el Departamento de Hacienda y Finanzas mediante un Plan de Recursos Humanos departamental

#### **4.1.2 OBJETIVOS GENERALES**

Para la consecución del objetivo estratégico se señalan los siguientes objetivos generales:

1. Mejorar la gestión de las personas en el Departamento de Hacienda y Finanzas.
2. Racionalizar el gasto derivado de la contratación de personal del Departamento
3. Formar adecuadamente al personal del Departamento: mejorar la competencia profesional

#### **4.1.3 OBJETIVOS OPERATIVOS**

##### **A. LINEAS DE ACCION:**

1. Analizar los puestos de trabajo del departamento de hacienda
2. Simplificar los códigos-tipo de los puesto de trabajo
3. Analizar las cargas de trabajo de los puestos adscritos al departamento de hacienda
4. Racionalizar los recursos humanos del departamento de hacienda
5. Alinear la planificación rr.hh. con estrategia organizativa del departamento de hacienda
6. Mejorar la capacitación del personal del Departamento y unirla a la carrera profesional

##### **B. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CADA LINEA DE ACCION**

1. Objetivos específicos de la línea de acción: Analizar los puestos de trabajo del departamento de hacienda

- incrementar el conocimiento de las tareas que se desempeñan en los puestos del departamento

2. Objetivos específicos de la línea de acción: Simplificar los códigos-tipo de los puestos de trabajo

- disminuir los códigos tipo de puestos de trabajo del departamento

3. Objetivos específicos de la línea de acción: Analizar las cargas de trabajo de los puestos adscritos al departamento de hacienda

- incrementar el conocimiento del volumen de trabajo de los puestos del departamento
- aumentar la contratación de personal temporal con las cargas de trabajo de la unidad analizadas

4. Objetivos específicos de la línea de acción: Racionalizar los recursos humanos del departamento de hacienda

- disminuir la contratación de personal contratado temporal
- incrementar la movilidad del personal adscrito al departamento

5. Objetivos específicos de la línea de acción: Alinear la planificación rr.hh. con estrategia organizativa del departamento de hacienda

- fomentar el conocimiento de los objetivos estratégicos del departamento entre el personal con responsabilidad adscrito al departamento

6. Objetivos específicos de la línea de acción: Mejorar la capacitación del personal del Departamento y unirla a la carrera profesional

- aumentar el numero de necesidades formativas justificadas en las tareas de los puestos que tienen un análisis de puesto

## **4.2 JUSTIFICACION DE SU VIABILIDAD. OPORTUNIDAD. ADAPTACION HERRAMIENTAS A UTILIZAR A LA ORGANIZACIÓN**

Entiendo que en el actual contexto de crisis es el momento idóneo para implantar cambios que puedan suponer ahorro en la gestión.

Las medidas a adoptar no pueden ser agresivas y la comunicación a los agentes implicados es un elemento imprescindible para el éxito de la empresa.

La viabilidad del proyecto radica en la no proposición de coste alguno, sino de ahorro así como de facilitar la gestión de recursos humanos.

Respecto de las herramientas a utilizar en el Plan se exponen detalladamente en la implantación del Plan de Mejora y son aquellas que durante el desarrollo del curso nos han ido explicando.

## **4.3 IMPLANTACION DEL PLAN DE MEJORA**

### **4.3.1 ACCIONES**

Las acciones que se pasan a exponer son una prueba piloto realizada en la Sección de Aplazamientos, en la cuál se han implementado todos los pasos del plan. Con los resultados obtenidos se pretende extrapolar al resto de unidades del Departamento de Hacienda y Finanzas.

A continuación, se va a abordar la fase de implantación llevada a cabo en la sección de aplazamientos desde el esquema SITUACIÓN-PROBLEMA-PROPUESTA DE SOLUCIÓN la implantación llevada a cabo, representando el primer paso en la implantación del plan de mejora.

Asimismo, se hará referencia a los resultados obtenidos y que se incluyen como Anexos.

Una vez comprobado el éxito y resultados obtenidos la pretensión es extrapolar al resto de unidades del Departamento.

#### **4.3.1.1 PRIORIZAR CONTRATACIONES:**

##### **SITUACION**

Actualmente nos encontramos en un momento de crisis económica que afecta a todos los ámbitos del Departamento de Hacienda y Finanzas.

Así, uno de los ámbitos afectados es la contratación de personal.

El Departamento de Hacienda cuenta con su propio presupuesto para las contrataciones de personal temporal (acumulaciones de tareas y personal interino de programa). Por su parte, para la contratación de interinos y para la creación de plazas y puestos el competente es el Departamento de presidencia. Por lo tanto, hay dos departamentos competentes para la contratación de personal que finalmente irá destinado al Departamento de Hacienda, cada Departamento con su presupuesto.

Los diferentes servicios adscritos al Departamento detectan las necesidades a las que se tiene que dar cumplimiento, necesidades que en ocasiones tienen que ser cumplidas por nuevo personal contratado.

##### **PROBLEMA**

En el actual contexto de crisis, el presupuesto destinado a la contratación de personal ha bajado considerablemente, por lo que se impone una mayor eficiencia en la gestión de los recursos humanos disponibles.

A pesar de la crisis en la que nos encontramos, los servicios siguen pidiendo la contratación de personal, siendo que el dinero destinado al mismo es escaso.

Desde la Jefatura de Recursos Humanos del Departamento se desconoce cuándo las contrataciones solicitadas son necesarias y, entre ellas, cuáles son más imperiosas de cubrir respecto de otras.

#### PROPUESTA DE SOLUCION

Se impone la implantación de medidas que conduzcan a una racionalización de los recursos humanos, que suponga un mayor aprovechamiento de los recursos de que se disponen.

En este sentido, entiendo que una de las formas de racionalización de los recursos humanos correspondientes al departamento resulta de priorizar las peticiones de contrataciones de personal.

Para ello, la manera más adecuada de poder priorizar es solicitar a las unidades que necesitan personal (que piden la contratación de personal) que midan las cargas de trabajo del personal adscrito a su unidad para poder conocer si es necesaria la contratación de más personal o si con el existente en la unidad es suficiente para hacer frente a la carga de trabajo. O si se puede solucionar con la adopción de otras medidas (readscripciones, movilidad funcional...).

#### 4.3.1.2 DETERMINACIÓN DE LAS CARGAS DE TRABAJO:

##### - SITUACION

En la creación de las diferentes unidades no se han tenido en cuenta las cargas de trabajo para determinar el personal necesario para realizar las tareas correspondientes.

Así, en la creación de los puestos adscritos a la Unidad, al no tenerse en cuenta las cargas de trabajo que tiene que soportar, no se puede tener una idea real del cuál ha de ser el dimensionamiento más adecuado de la misma.

##### - PROBLEMA

Al no existir una medición de las cargas de trabajo y, por lo tanto, desconocerse cuánto personal es necesario, la creación de plazas y la contratación de personal se produce, en numerosas ocasiones, más por una cuestión de fuerza (presión y peso del Servicio que lo solicita) que por una cuestión de racionalidad, llevando en ocasiones a un dimensionamiento excesivo de la plantilla en unas unidades y a la escasez de personal en otras.

##### - PROPUESTA DE SOLUCION

Para poder determinar las cargas de trabajo de la unidad correspondiente, entiendo que la mejor herramienta es la de análisis de las tareas que se desempeñan, midiendo los tiempos o frecuencias.

### **- Prueba piloto de análisis de cargas de trabajo realizado en la Sección de Aplazamientos**

En este sentido, desde la unidad de la que soy responsable en Servicios Generales, y desde los conocimientos obtenidos en el curso de Directivo de Recursos Humanos, se ha impulsado la implantación de una experiencia en la Sección de Aplazamientos adscrita al Servicio de Recaudación, utilizando las herramientas aportadas durante el desarrollo del curso.

Para llevar a cabo la experiencia, se ha utilizado la herramienta proporcionada por el Sr. Gorriti sobre análisis de las tareas críticas de los puestos de trabajo.

Desde la Sección se solicitaba la creación de varias plazas o, en su caso, la contratación de varios interinos de programa para hacer frente a las crecientes cargas de trabajo que por la crisis se produce en volumen de expedientes de solicitudes de aplazamientos y que por cambio de normativa produce tal incremento (variación en la cantidad mínima para poder pedir aplazamiento). En concreto, solicitaban la contratación de 4 interinos de programa con la categoría de administrativo.

En la Sección se trabaja repartiendo el trabajo entre todo el personal, realizando en conjunto funciones y tareas que en principio a algunos, por diferente categoría, no les correspondería.

Desde la Sección de Recursos Humanos les indicamos la necesidad de medir las cargas de trabajo para poder justificar la creación de las plazas solicitadas o, la contratación, en su caso, del personal solicitado. Les explicamos que, asimismo, necesitábamos conocer las cargas de trabajo para poder determinar qué tipo de personal era necesario (4 administrativos o personal de otras categorías) y la justificación de la necesidad de 4 personas (porque 4 y no 3 ó 2).

Para ello, les explicamos que la mejor manera de hacerlo era analizando las tareas que se realizaban en la unidad, qué categorías deberían realizar determinadas tareas (distribuir las tareas entre las categorías existentes en la unidad), y la medición de las cargas de trabajo a través de las tareas para saber cuánto personal era necesario.

Les proporcionamos un modelo para el análisis de las tareas (ANEXO I), herramienta proporcionada por el Sr. Gorriti para el análisis de los puestos de trabajo, en el que además de exponer las tareas que se realizaban se tenían que describir la frecuencia de las mismas. Les recomendamos que la elaboración del documento enviado lo realizara un "experto" y que consultara que el personal de la unidad.

Así, el Jefe de la Sección de Aplazamientos nos remitió las tareas que se realizan en la unidad, sin distinción de categorías (Anexo II). Dicho documento fue elaborado por el Jefe de Sección, actuando como experto, sin recurrir al personal de la unidad.

Posteriormente analizamos las tareas remitidas y obtuvimos un documento donde concluimos las cargas de trabajo de la Unidad (Anexo III).

Durante el proceso detectamos que las cargas de trabajo no estaban diferenciadas por categorías por lo que procedimos a atribuir cargas de trabajo a las diferentes categorías de personal que existía en la unidad de aplazamientos (ANEXO III). Con ello conseguimos dos finalidades:

- c. Por un lado, obtener las cargas de trabajo desde la información de las tareas que realizaban los diferentes tipos de personal (categorías) adscritos a la Sección. Con ello podíamos concluir cuánto personal se necesitaba y, a su vez, se obtenía un Instrumento valioso para poder confeccionar un futuro manual de funciones de cada código-tipo de puesto de trabajo.
- d. De otro lado, al distinguir las cargas de trabajo desde las tareas, y su asignación a diferentes categorías, a la hora de pedir contrataciones podíamos distinguir en qué categoría se encontraba la necesidad (sí se necesitaban administrativos, técnicos, etc.). Así, un exceso de carga de trabajo se analiza desde las tareas que corresponden a esa carga de trabajo y la/s categorías de personal que tiene que desempeñarlas.

Una vez recogidas las tareas que se realizaban en la Unidad y de su asignación a las diferentes categorías de personal existentes en la Sección, se procedió a analizar los resultados de las cargas de trabajo de las tareas asignadas a los administrativos.

En el caso en concreto de la Sección de Aplazamientos se llegó a la siguiente conclusión:

**\*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual en la categoría de Administrativo:**

2.490h/mes

2.490h/mesx12meses=29.880h anuales

\*29.880h/1592h jornada anual =**18,76 personas por jornada anual**

A los datos anteriores procedimos a realizar una corrección, respecto del tiempo de descanso (café), bajas, etc. Para aproximarlos al tiempo efectivo trabajado. Así, se obtuvieron los siguientes resultados:

**\*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual con Corrección de 1 hora diaria en la categoría de Administrativo:**

1592h/11meses=144,7h/mes (sin 1 mes de vacaciones)

144,7h/mes-22h/mes (corrección 1 hora diaria)=122,7h/mes

122,7h/mesx11 meses =1349h anuales

\*29.880h/1349h=**22,14 personas por jornada anual**

En la Unidad de Aplazamientos trabajan habitualmente 17 personas en categoría de Administrativo. Algunos adscritos a la Sección y otros adscritos al Servicio. El personal adscrito al Servicio en ocasiones es necesario en



otras Secciones. Por lo tanto, se necesita un personal permanente en la Sección de Aplazamientos mayor del que hay en la actualidad. Por ello la necesidad de crear plazas.

Para paliar la situación, con el análisis de las cargas de trabajo al personal administrativo, incluida la corrección diaria de 1 hora para acercarnos al trabajo efectivo, se concluye la necesidad de contratar temporalmente a 4 administrativos para hacer frente a la carga de trabajo.

#### 4.3.1.3 REALIZAR ANÁLISIS DE LAS TAREAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO ADSCRITOS A LAS UNIDADES Y DE LAS FUNCIONES

##### - SITUACION

La relación de puestos de trabajo de la Diputación Foral de Bizkaia se aprobó por primera vez en el año 1990, año del que proceden la gran mayoría de manuales de funciones de los puestos de trabajo.

Existe una RPT y unos manuales de funciones de los diferentes puestos de trabajo.

##### - PROBLEMA

Desde el año 1990 hasta la actualidad la realidad laboral ha cambiado mucho, no respondiendo la realidad de los manuales de funciones elaborados en el año 90, para responder a las necesidades de aquella época, con las tareas que los diferentes puestos de trabajo realizan en la actualidad.

Asimismo, debido a la cantidad de trabajo existente en algunas unidades, es una actuación recurrente en las mismas que el trabajo se reparta entre todos los integrantes de la unidad, sin distinción de categorías. Ello conlleva que tareas que deberían desempeñarlas personal del grupo B terminen haciéndolas personal del grupo C y viceversa.

Por lo tanto, procede adecuar las tareas y funciones de los diferentes puestos de trabajo a la realidad de los mismos, actualizando los manuales o elaborando, en su caso, manuales nuevos.

##### - PROPUESTA DE SOLUCION

En este sentido, para llevar a cabo el análisis de las tareas de los puestos de trabajo, el procedimiento que se propone es el siguiente, en dos fases:

**Primera fase:** Concienciación de la necesidad de actualizar los manuales de funciones de los puestos de trabajo y de la medición de las cargas de trabajo y liderazgo del proceso.

1. Liderazgo de los cargos políticos durante el proceso.

Para el correcto desarrollo del proceso resulta necesario que todos los estamentos que puedan estar implicados estén concienciados de la necesidad de llevar adelante el proceso.

En una primera fase, resulta necesaria la implicación de los cargos políticos del Departamento de Hacienda, que impulsen y lideren el proceso.

En este sentido, entiendo que se tiene que trabajar y concienciar fundamentalmente sobre dos aspectos:

- a. concienciar sobre a las ventajas de tener unos manuales de funciones adecuados a la realidad y las repercusiones positivas que los mismos pueden tener.
- b. concienciar sobre la necesidad de tener medidas las cargas de trabajo y las ventajas que ello puede suponer a la hora de tomar decisiones.

2. Concienciación de todos los agentes que puedan resultar implicados durante el proceso.

Además de los cargos políticos existen otros agentes que son convenientes que estén implicados durante el proceso:

- El Departamento de Presidencia, el cuál es competente en materia de función pública y, por lo tanto, el competente para la aprobación de los manuales de funciones.
- Los sindicatos
- Los empleados públicos

Problema:

En el caso de la Diputación foral no se tiene previsto llevar adelante un proceso de análisis de puestos de trabajo, con carácter general, para toda la Administración. El Departamento de Presidencia es el competente en materia de función pública y, por lo tanto, el competente para la aprobación de los manuales de funciones.

Asimismo, los cargos políticos tienen reticencia a llevar adelante un proceso de este tipo por las posibles oposiciones que se puedan encontrar por parte de los sindicatos y de los empleados públicos.

Así, resulta imprescindible contar con la colaboración de los cargos políticos del Departamento de Hacienda y del Departamento de Presidencia.

Propuesta para concienciar:

Nos encontramos en un momento de crisis y se impone la necesidad de tener medidas las cargas de trabajo para poder adoptar decisiones, como pueden ser las de priorización de contratos de personal, la movilidad, la racionalización del personal...

Entiendo que es más defendible y asumible por todos los agentes implicados (empleados, sindicatos, cargos políticos, responsables de unidad....) La concienciación sobre la necesidad de medir las cargas de trabajo.

En este sentido, la medición de las cargas de trabajo, como se realiza desde las tareas que tiene que desempeñar el personal adscrito a las diferentes unidades, nos va a dar la información necesaria sobre las

tares que se realizan en las unidades correspondientes. Así, con dicha información y con la herramienta adecuada, vamos a tener los datos suficientes para poder realizar el análisis de las funciones y tareas, todo ello desde una perspectiva interna.

En conclusión, se tiene que concienciar a los agentes implicados de la necesidad de medir las cargas de trabajo. Desde este punto de vista, que sería desde el que se tendría que liderar la labor de concienciación, se procedería a realizar el análisis de las cargas de trabajo y, subsidiariamente, de forma interna, y con la información que dicho proceso proporcione, el análisis de las funciones y tareas de los puestos y la elaboración de manuales de funciones y tareas.

### **Segunda fase:** análisis de las cargas de trabajo y de las tareas de los puestos de trabajo

Para conseguir el objetivo de medir las cargas de trabajo y el análisis de las tareas, se propone el cumplimiento sucesivo de los siguientes pasos:

1. Formación de un grupo de trabajo para la medición de las cargas de trabajo, análisis de las tareas de los puestos de trabajo y la elaboración de manuales de funciones y tareas.

No es posible realizar el proceso descrito sin que se conforme un grupo de trabajo que además de unificar criterios, lidere la labor de campo, se encargue de recoger y analizar los datos y, finalmente, de elaborar los manuales de funciones.

El grupo de trabajo debería estar conformado por el siguiente personal:

- un representante del Departamento de Presidencia (Departamento competente en materia de función pública),
- personal de la Sección de Recursos Humanos adscrito al Servicio de Servicios Generales del Departamento de Hacienda (se trata de un Servicio horizontal que tiene contacto con todos los servicios del Departamento)
- personal del Servicio de Organización y Calidad.

El grupo de trabajo, además del trabajo de campo, debería realizar labores de impulso y concienciación sobre las bondades del proceso.

2. Una vez conformado el grupo de trabajo, éste deberá realizar la medición de las cargas de trabajo de las unidades adscritas al Departamento de Hacienda. Dicha mediación se hará analizando las tareas desempeñadas, siguiendo el modelo expuesto como Anexo I.

Para poder llevar a cabo la medición de las cargas de trabajo se deberá consensuar con el departamento de Presidencia una herramienta con la que obtener la información que se busca (se propone la utilización de la herramienta de análisis de tareas proporcionada por el Sr. Gorriti y que figura como Anexo I).

Problema: resulta muy difícil convencer de la necesidad de afrontar con carácter general, para todo el Departamento, la medición de las cargas de trabajo de los puestos adscritos a las diferentes unidades.

Propuesta: para saber en qué unidades resulta conveniente comenzar a medir las cargas de trabajo se propone que se realice en todas aquellas en que sea necesaria la contratación de personal (aquellas unidades que pidan contratar personal interino, acumulaciones de tareas, interinos de programa, etc...)

De esta manera, se podrá demostrar si la unidad correspondiente necesita la contratación de las personas solicitadas para hacer frente al trabajo de la unidad, así como para poder tener elementos de juicio suficientes para adoptar decisiones como la de priorización en las contrataciones.

3. Al Responsable/Jefe de la Unidad a la que se va a realizar el análisis se le explicarán todos los detalles del proceso que se va a llevar a cabo, en qué va a consistir, los criterios a seguir, los pasos y la finalidad que se pretende conseguir. Se le proporcionarán todas las herramientas necesarias para llevar a cabo el trabajo. Asimismo, se determinará un experto (una persona de la Unidad, que preferentemente será el responsable directo del personal a analizar) que será quien valide en un primer momento las tareas y las cargas de la Unidad.
4. El experto llevará a cabo, junto con el Jefe de la Unidad (si no coinciden en la misma persona) la elaboración del documento donde se harán constar las tareas y las cargas de trabajo (ANEXO I), distinguidas por categorías de personal, y las entregará al grupo de trabajo. Si fuera necesario, porque al grupo de trabajo no le quedara claro cuáles son las cargas y las tareas, se procederá a la recogida de información del personal adscrito a la Unidad.

**Tercera fase:** elaboración de manuales de funciones y tareas de los puestos de trabajo analizados

El grupo de trabajo validará la documentación presentada, y recogerá las conclusiones que se obtengan.

La documentación a validar será la relacionada con las cargas de trabajo de la Unidad correspondiente y las tareas desempeñadas por el personal adscrito a las unidades analizadas.

Las conclusiones sobre la documentación recogida irán dirigidas en dos sentidos:

- a. De un lado, se recogerán las conclusiones obtenidas sobre las cargas de trabajo.  
Finalizará con la adopción de las decisiones correspondientes (movilidad, priorización de contrataciones...)
- b. De otro lado, se recogerán las conclusiones obtenidas sobre las tareas desempeñadas.  
Las conclusiones obtenidas finalizarán en un documento donde se recogerán la propuesta de manuales de funciones y tareas de los

puestos de trabajo analizados y la supresión de códigos de puestos ya existentes.

b.1 Para la elaboración de los manuales de funciones del departamento de Hacienda, tal y como ya se ha manifestado anteriormente, será necesario estar en contacto con el Departamento de Presidencia, que es el competente en materia de Función Pública, para homogeneizar los criterios. Se propone la utilización de la herramienta proporcionada por el Sr. Gorriti sobre análisis de las tareas críticas para la elaboración de los manuales de funciones.

b.2 Asimismo, además de nuevos manuales de funciones, entre las conclusiones se expondrá la de los códigos de puestos de trabajo tipo que han de desaparecer por la implementación de los nuevos manuales de funciones que surjan, siendo uno de los objetivos del análisis de tareas el de la reducción de puestos tipo del Departamento por realizar tareas similares. En la actualidad hay más de 150 códigos de puestos de trabajo en el Departamento, cada uno con su manual de funciones, con el problema añadido que plantea respecto de la movilidad y la formación.

Del análisis de las tareas de los puestos de trabajo del personal adscrito a las diferentes Unidades del Departamento de Hacienda se obtienen unas tablas que se cruzarían para determinar qué tareas son comunes a qué puestos de trabajo y en qué grado.

Todo ello ha de llevar a la conclusión de que hay puestos de trabajo cuyas tareas son muy parecidas y que sin embargo tienen manuales de funciones diferentes para cada puesto.

Ejemplo en el Departamento de Hacienda: caso de los puestos de Liquidadores.

Los Liquidadores pertenecen al grupo B, y existe un manual de funciones diferente según la Sección del Impuesto a la que van a ser adscritos. Así, existe un manual de funciones diferente para liquidadores de Renta y patrimonio, liquidadores de IVA, Liquidadores de IAE, Liquidadores de Sucesiones, Liquidadores de Sociedades, etc.

Ello produce un enorme problema de movilidad así como de reclamaciones de niveles retributivos, asignación de tareas, etc.

Sin haber llevado a cabo un análisis riguroso de las tareas que cada tipo de liquidador realiza en la Sección correspondiente, se llegó a la conclusión de que la mayoría de las tareas que tenían que realizar eran muy similares, únicamente diferenciadas por la especificidad de cada impuesto. Por ello, se elaboró y aprobó un manual de carácter más general, sin concretarse tanto en cada impuesto, y una nueva denominación de puesto que es la de Liquidador de Tributos.

**Cuarta fase:** implementación de los manuales de funciones y tareas de los puestos de trabajo elaborados

Aunque del análisis de los puestos de trabajo derive la necesidad de aprobación de manuales de funciones y tareas nuevos y la supresión de otros ya existentes, que además tienen ocupantes, en la práctica será muy difícil convencer al Departamento de Presidencia que apruebe una nueva RPT que recoja todos los cambios que se proponen.

Por ello, se propone que transitoriamente se vayan transformando los puestos que van quedando vacantes en los nuevos puestos propuesto, conviviendo ambas clases de puestos, sin que suponga cambio en la remuneración que se viene percibiendo ni él las tareas que vienen desempeñando en la práctica. El sentido es evitar posibles reclamaciones que se puedan producir respecto de las tareas que realizan las diferentes clases de puestos.

- Desarrollo de una practica de transformación de puestos de liquidador en un puesto de carácter más general "liquidador de tributos"

Existen diferentes puestos de liquidador con tareas muy similares (liquidador de IVA, Liquidador de IRPF, Liquidador de IAE...)

Desde la Subdirección de Gestión Tributaria, y sin realizar un verdadero análisis de las tareas, detectaron que existían muchos puestos de trabajo de liquidador, con denominaciones y manuales de funciones diferentes, que en la práctica realizaban tareas similares.

Llegaron a la conclusión de que resultaría más operativo contar con un nuevo puesto de carácter más general que sustituya a todos los anteriores, cuya denominación sería la de "Liquidador de Tributos", con la misma retribución que los anteriormente descritos.

Como no existe una previsión de que por parte de Presidencia se modifique la RPT en el sentido que todos los puestos de liquidadores se transformen en puestos de "Liquidador de Tributos", pues entienden que puede suponer la aparición de reclamaciones económicas, pues la mayoría tienen ocupante, se decide que transitoriamente se vayan transformando los puestos que vayan quedando vacantes, conviviendo los diferentes códigos de puestos de liquidadores. Asimismo, se decide que en las unidades en que coexistan códigos de liquidadores diferentes con el de liquidador de tributos, todos hagan las mismas tareas en la Sección en la que se encuentren adscritos.

La decisión fue consensuada con el Departamento de Presidencia.

- Prueba piloto de análisis de tareas críticas realizada en la Sección de Aplazamientos

En este sentido, desde la unidad de la que soy responsable en Servicios Generales, y desde los conocimientos obtenidos en el curso de Directivo de Recursos Humanos, aprovechando la prueba piloto de cargas de trabajo en Aplazamientos se ha impulsado la elaboración de manuales de funciones de la Sección analizada, partiendo de las tareas recogidas para analizar las cargas de trabajo, utilizando las herramientas aportadas durante el desarrollo del curso.

Así, aprovechando la información proporcionada sobre las tareas de la unidad, tratamos de elaborar un manual de tareas críticas del personal adscrito a la unidad que sirviera de experiencia para elaborar manuales de funciones en el Departamento.

Partimos del documento sobre tareas expuesto en el anexo III.

Así, en un primer momento, tal y como ya se ha explicado, desde la Sección se remitió el documento de análisis de tareas para establecer las cargas de trabajo sin distinción de las tareas por categorías.

Tras la recepción de dicho documento procedimos a asignar las tareas recogidas a las diferentes categorías adscritas a la unidad.

Posteriormente, consensuamos con el responsable de la unidad las tareas que se asignaban a cada categoría.

Finalmente, tratamos de elaborar un manual de funciones y tareas, incluyendo únicamente las tareas críticas que se desempeñaban por el correspondiente puesto de trabajo en la categoría de administrativo. En este sentido, se incluyeron las tareas que suponían un 85% del trabajo que se desarrollaba en la unidad por dicho personal.

Para ello utilizamos el modelo de tareas críticas proporcionado por el Sr. Gorriti, y dio como resultado el manual de funciones y tareas recogido en el Anexo VII

## RESULTADO: COMPARACION ENTRE MANUALES

### MANUAL DE FUNCIONES DE AGENTE DE RECAUDACION

#### **CÓDIGO 2147 DENOMINACIÓN AGENTE DE RECAUDACION**

##### ***FUNCIÓN GENERAL***

Gestión y tramitación total o parcial de un expediente de recaudación hasta su finalización por razones de cobro, prescripción, fallido o aplazamiento de pago.

##### ***TAREAS PRINCIPALES***

- Asistir en las actuaciones de carácter específico en una Sección a cuyo cargo se encuentren actuaciones recaudatorias, de acuerdo con las directrices emanadas por el personal técnico correspondiente o con el responsable de la Sección.
- Recabar toda la información necesaria para llevar a cabo las actuaciones contra el patrimonio de un deudor, con el fin de materializar las deudas.
- Preparar todas las ordenes de embargo dentro del procedimiento establecido en la normativa vigente y practicar diligencias de embargo en los domicilios que correspondan.
- Informar al contribuyente sobre la situación de su expediente y sobre las diversas posibilidades para hacer efectiva su deuda.
- Controlar las deudas contenidas en un expediente así como atender a la situación fiscal del deudor, analizando la existencia de otras deudas en voluntaria o en procedimientos de inspección o la no-presentación o no ingreso de las declaraciones tributarias obligatorias, así como la ejecución de las medidas cautelares oportunas.
- Remitir la documentación necesaria para el pago de deudas, cartas de pago, notificaciones, etc.
- Realizar los informes que se le pidan con relación a los expedientes a su cargo.
- Documentar y realizar las propuestas de resolución de recursos contra actuaciones ejecutivas, de prescripción de deudas, fallidos, realización de subastas, derivaciones de responsabilidad, solicitudes de quiebra y cuantas procedan dentro de la gestión recaudatoria, como procedimientos sancionadores, tercerías y acciones penales y civiles.
- Documentar expedientes en aspectos económico financieros y contables que no requieran especial cualificación técnica. , así como evaluar las garantías que puedan existir de cualquier tipo.
- Realizar asimismo aquellas tareas encomendadas acordes con la categoría y cualificación del puesto y sin menoscabo de las anteriores.



# MANUAL DE FUNCIONES DE AGENTE DE RECAUDACION TRAS EL ANALISIS

## ANEXO MANUAL FUNCIONES-TAREAS AGENTE DE RECAUDACION

### 1. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Atender al público
2. Comprobar y actualizar documentos, listados y aplicaciones
3. Formalizar altas
4. Tramitar expedientes de solicitudes

### 2. TAREAS CLASIFICADAS POR FUNCION

|                                                     |                      |
|-----------------------------------------------------|----------------------|
| 1. Atender al público                               | <b>FUNCION</b>       |
| <b>1.1 Informar de manera presencial al público</b> | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>1.2 Informar de manera telefónica al público</b> | <b>TAREA PROCESO</b> |

|                                                                             |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 2. Comprobar y actualizar documentos, listados y aplicaciones               | <b>FUNCION</b>       |
| <b>2.1 Comprobar la veracidad de los documentos del Registro de entrada</b> | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>2.2 Comprobar la veracidad de listados</b>                               | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>2.3 Comprobar la veracidad del contenido de bases de datos</b>           | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>2.4 Actualizar procedimientos y bases de datos</b>                       | <b>TAREA PROCESO</b> |

|                                                                                         |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 3. Formalizar altas                                                                     | <b>FUNCION</b>       |
| <b>3.1 Registrar las altas de solicitudes en bases de datos y otros registros</b>       | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>3.2 Registrar las altas de autoliquidaciones en bases de datos y otros registros</b> | <b>TAREA PROCESO</b> |

|                                                                                                             |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 4. Tramitar expedientes de solicitudes                                                                      | <b>FUNCION</b>       |
| <b>4.1 Iniciar expedientes derivados de solicitudes y analizarlas</b>                                       | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.2 Realizar y tratar requerimientos (comprobar contestaciones)</b>                                      | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.3 Adoptar, en su caso, acuerdos en expedientes del área correspondiente tramitados en aplicaciones</b> | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.3 Tratar los concedido por Bizkaia bai (comprobar, corregir...)</b>                                    | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.3 Tramitar los expedientes para escaneo y firma</b>                                                    | <b>TAREA PROCESO</b> |

#### 4.3.1.4 CONEXIÓN ENTRE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y LAS RETRIBUCIONES

Una vez elaborados los manuales de funciones sería conveniente conectar las retribuciones a las tareas y funciones resultantes del análisis y proceder a la actualización de las mismas, según factores.

Las funciones retribuyendo los niveles del complemento de destino y las tareas retribuyendo el complemento específico.

No obstante, y dado el contexto de crisis en el que nos encontramos, resulta muy difícil sacar adelante propuestas que puedan suponer incrementos retributivos, por lo que el camino de las retribuciones, en la actualidad, parece inviable.

No obstante se puede tener un documento informativo de por dónde se tiene que caminar en un futuro a fin de adaptar las retribuciones, con la aprobación de una nueva relación de puestos de trabajo. A falta de una nueva RPT que recoja la actualidad de los puestos, se propone un proceso transitorio de adaptación, una vez conocida la realidad de los puestos y la finalidad que se pretende con la información obtenida.

Transitoriamente, tal y como ya se ha explicado, se pueden aprobar puestos de trabajo con los mismos niveles retributivos que los puestos que sustituyen y que derivan de la transformación de otro puesto de trabajo de sus mismas o parecidas características, conforme se van produciendo vacantes. En la práctica realizarían las mismas tareas que los puestos de diferente código que convivan con el mismo, aunque su potencial sea mayor, para que no haya tensiones económicas por la posible realización de diferentes tareas.

#### 4.3.1.5 ANÁLISIS DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO (DETECCIÓN DEL PERSONAL EXCEDENTARIO). LIGARLO A LA MOVILIDAD FUNCIONAL, READSCRIPCIONES DE PUESTOS, AMORTIZACIONES...

Una vez analizadas las cargas de trabajo, junto con las tareas, se propone una política de eficiencia en la utilización de los recursos humanos así como una racionalización de los mismos.

Para la consecución de tal fin, en aquellas unidades en que resulte personal excedentario se propone:

1. La aplicación de una política de readscripciones hacia áreas en que exista falta de personal, fundamentalmente para tareas de carácter permanente.
2. La aplicación de la movilidad funcional, fundamentalmente para tareas de carácter puntual (picos de trabajo).
3. Si sigue dándose exceso de personal, se propone que se amortice los excedentes cuando se produzcan vacantes o se transformen en las categorías en que sea necesario personal permanente

Respecto de la **MOVILIDAD FUNCIONAL** considero que se trata de un instrumento excelente para hacer frente a cargas de trabajo de carácter puntual (picos de trabajo) o tareas no habituales. A tal fin, y para poder llevar a cabo la movilidad funcional en el Departamento de Hacienda, considero necesario realizar las siguientes puntualizaciones y explicaciones;

**1. razonamiento:** Con la instauración de un modelo de movilidad o reasignación funcional en el Departamento se pretende dar respuesta a la necesidad de que personal adscrito a diferentes unidades, presumiblemente con manuales de funciones diferentes, por necesidades de servicio puedan realizar tareas diferentes a las recogidas en sus respectivos manuales de funciones.

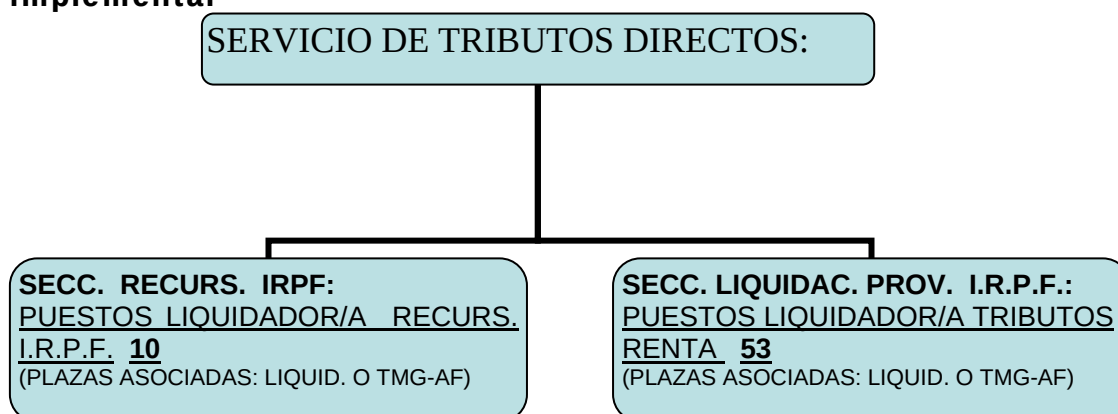
**2. contexto:** Nos encontramos en un contexto de crisis en el cual los recursos económicos disponibles para la contratación de personal son escasos, y las necesidades de las diferentes Unidades se mantienen o son crecientes. Se impone un modelo de racionalización de los recursos humanos disponibles a fin de dar respuesta a las necesidades de las Unidades sin acudir a la contratación de personal.

**3. qué es la movilidad o reasignación funcional:** Según el art. 73.2 del EBEP consiste en la posibilidad de que las AA.PP. puedan asignar a su personal funciones, tareas o responsabilidades distintas a las correspondientes al puesto de trabajo que desempeñen siempre que resulten adecuadas a su clasificación, grado o categoría, cuando las necesidades del servicio lo justifiquen sin merma en las retribuciones. Lo que hace es posibilitar el cambio de funciones, con carácter forzoso, afectando al *personal* de las AA.PP., ya sea laboral o funcionario. Consiste en la modificación de las funciones, tareas o responsabilidad inicialmente asignadas.

#### **4. fases para llevar a cabo la movilidad funcional:**

- 1) Detalle de las Áreas funcionales y personal afectado por la movilidad funcional
- 2) Análisis de las cargas de trabajo, períodos y motivación de las necesidades de servicio de la movilidad funcional que se propone
- 3) Atribución formal al personal afectado de las tareas distintas a asignar.

## 5. ejemplo de movilidad o reasignación funcional a implementar



**Problema:** Durante la campaña de renta, en las secciones señaladas gran carga de trabajo debido al volumen de declaraciones a tramitar, y sometido a plazos.

### 5.1. Fases para llevar a cabo la movilidad funcional:

- 1) Detalle de las Áreas funcionales y personal afectado por la movilidad funcional:
  - a) Áreas funcionales: Secc. de Liquidac. Provis. IRPF y Secc. de Recurs. IRPF
  - b) Personal afectado: 10 Liquid. Rec. I.R.P.F. y 53 Liquid. Tributos IRPF
- 2) Análisis cargas de trabajo, períodos y motivación de las necesidades de servicio:
  - cargas de trabajo y períodos: En Secc. de Liquidac. Provis. IRPF gran volumen de trabajo durante la campaña (15/05 a 31/07), sometida a plazos. En Secc. de Recurs. IRPF gran volumen de trabajo en Período de resolución de reclamaciones a las declaraciones, (posterior a finalizar la campaña).
  - motivación de las necesidades de servicio de la movilidad funcional: las cargas de trabajo y plazos, la optimización de los recursos disponibles...
- 3) Atribución formal al personal afectado de las funciones distintas a asignar.
  - **SECC. RECURS. IRPF:** 10 Liquidadores de Recursos de Renta: 7 de ellos apoyarán a los Liquidadores de Tributos de Renta, durante el período de la campaña (15/05 a 31/07), realizando mismas tareas que liquidadores de liquidaciones provisionales.

Durante este período dejarán de realizar las tareas que venían desempeñando en su Sección, y percibirán las mismas retribuciones que venían percibiendo.

- **SECC. LIQUIDAC. PROV. I.R.P.F.:** 53 Liquidadores de Tributos de Renta: 10 de ellos apoyarán a los Liquidadores de Recursos de Renta, durante el mes de agosto, realizando mismas tareas que los liquidadores de recursos de renta.

Durante este período dejarán de realizar las tareas que venían desempeñando en su Sección, y percibirán las mismas retribuciones que venían percibiendo.

#### 4.3.1.6 CONEXIÓN ENTRE LAS TAREAS Y LA FORMACIÓN

Una de las grandes ventajas que conlleva tener un análisis de las tareas de los puestos de trabajo es su conexión con la formación que han de recibir el personal adscrito a dichos puestos.

Lo ideal, y partiendo de las tareas, sería establecer itinerarios formativos que permitieran tener una carrera administrativa desde la formación. Asimismo, se detectarían los conocimientos necesarios para un correcto desempeño del puesto de trabajo.

No obstante, la competencia sobre normativa de formación pertenece al departamento de Función Pública y poder convencerles de la necesidad de establecer itinerarios formativos queda lejos.

Por ello, y desde una perspectiva más real, desde el Departamento de Hacienda se gestiona la formación con su propio presupuesto. En este sentido, se puede llegar a determinar con más exactitud que los cursos que se nos piden desde las diferentes Unidades se adecuan al puesto de trabajo.

Se trata de un problema muy importante por las siguientes razones:

1. Si el curso no es adecuado al puesto de trabajo se están destinando recursos que no tienen aprovechamiento.
2. Ese dinero destinado a cursos en los que no se da un aprovechamiento directo se detrae de cursos para Unidades que sí podrían dar más cursos con aprovechamiento en el puesto.
3. En los concursos y en las comisiones de servicio que se convocan las comisiones de valoración no tienen, en muchas ocasiones, criterio suficiente para determinar que un curso es adecuado al puesto de trabajo para el que se presenta para su valoración.

Así, desde el análisis de las tareas de los puestos de trabajo, desde el departamento, cada vez que se solicite un curso para determinados puestos se puede pedir que se determine exactamente a qué tareas afecta y en qué medida se va a utilizar (bien en el momento de la detección de necesidades de formación para la aprobación del plan anual de formación, o de cursos que se soliciten con posterioridad a la aprobación del mismo).

En este sentido, se pueden realizar las siguientes actuaciones:

1. Determinación del responsable de la unidad de las tareas que afecta el curso que se solicita y en qué grado.
2. Baremación de los cursos solicitados. Ejemplo:
  - Si el curso tiene que ver con tareas que supongan un 60 por ciento o más de la carga de trabajo del puesto, se considera que es un curso directamente relacionado con las tareas del puesto y según las horas tendrá una puntuación de 0,1 por hora recibida.
  - Si el curso tiene que ver con tareas que supongan entre un 20 y un 60 por ciento de la carga de trabajo del puesto, se considera que es un curso relacionado con las tareas del puesto aunque no directamente, y según las horas tendrá una puntuación de 0,01 por hora recibida.
  - Si el curso tiene que ver con tareas que supongan menos de un 20 por ciento de la carga de trabajo del puesto, según las horas tendrá una puntuación de 0,001 por hora recibida
3. Con las conclusiones obtenidas sobre los cursos relacionados con las tareas, se acompaña a la documentación de los cursos, y se remite a Presidencia para que puedan ser utilizados por las comisiones de valoración en las convocatorias de comisiones de servicios y de concursos.

#### 4.3.2 CUADRO DE MANDO

Se expone el Cuadro de Indicadores para el control y seguimiento de las acciones que se van a llevar a cabo:

| LINEAS DE ACTUACION                                          | OBJETIVOS                                                                                   | INDICADORES                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANALIZAR LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE HACIENDA | INCREMENTAR EL CONOCIMIENTO DE LAS TAREAS QUE SE DESEMPEÑAN EN LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO | % DE PUESTOS CON LAS TAREAS ANALIZADAS                                                      |
|                                                              |                                                                                             | % DE SERVICIOS CON LOS PUESTOS DE TRABAJO ANALIZADOS                                        |
| SIMPLIFICAR LOS CÓDIGOS-TIPO DE LOS PUESTO DE TRABAJO        | DISMINUIR LOS CODIGOS TIPO DE PUESTOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO                           | % DE CODIGOS DE PUESTOS TIPO SUPRIMIDOS                                                     |
|                                                              |                                                                                             | % DE SERVICIOS CON LOS QUE SE HA MANTENIDO REUNIONES DE TRABAJO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS |
| ANALIZAR LAS CARGAS DE TRABAJO DE LOS PUESTOS ADSCRITOS AL   | INCREMENTAR EL CONOCIMIENTO DEL VOLUMEN DE TRABAJO                                          | % DE PUESTOS CON LAS CARGAS DE TRABAJO ANALIZADAS                                           |

|                                                                                          |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DEPARTAMENTO DE HACIENDA                                                                 | DE LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO                                                                                                        | % DE SERVICIOS CON LOS QUE SE HA MANTENIDO REUNIONES DE TRABAJO PARA EL ANALISIS DE LAS CARGAS DE TRABAJO                                                                           |
|                                                                                          | AUMENTAR LA CONTRATACION DE PERSONAL TEMPORAL CON LAS CARGAS DE TRABAJO DE LA UNIDAD ANALIZADAS                                        | % DE SOLICITUDES DE CONTRATACION DE PERSONAL TEMPORAL CON LAS CARGAS DE TRABAJO DE LA UNIDAD ANALIZADAS                                                                             |
|                                                                                          |                                                                                                                                        | % DE CONTRATOS DE PERSONAL TEMPORAL CON LAS CARGAS DE TRABAJO DE LA UNIDAD ANALIZADAS                                                                                               |
| RACIONALIZAR LOS RECURSOS HUMANOS DEL DEPARTAMENTO DE HACIENDA                           | DISMINUIR LA CONTRATACION DE PERSONAL CONTRATADO TEMPORAL                                                                              | Nº DE CONTRATACIONES DE PERSONAL TEMPORAL                                                                                                                                           |
|                                                                                          |                                                                                                                                        | % DEL PRESUPUESTO DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DESTINADO A CONTRATACIONES DE PERSONAL TEMPORAL                                                                                      |
|                                                                                          | INCREMENTAR LA MOVILIDAD DEL PERSONAL ADSCRITO AL DEPARTAMENTO                                                                         | % DEL PERSONAL ADSCRITO AL DEPARTAMENTO A LOS QUE SE LES HA APLICADO LA MOVILIDAD FUNCIONAL                                                                                         |
| ALINEAR LA PLANIFICACIÓN RR.HH. CON ESTRATEGIA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE HACIENDA |                                                                                                                                        | % DE PUESTOS DE TRABAJO QUE HAN SIDO ADSCRITOS A OTROS ORGANICOS                                                                                                                    |
|                                                                                          | FOMENTAR EL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL DEPARTAMENTO ENTRE EL PERSONAL CON RESPONSABILIDAD ADSCRITO AL DEPARTAMENTO | % DE EMPLEADOS CON RESPONSABILIDAD DE JEFATURA (JEFES DE SERVICIO Y DE SECCION) QUE CONOCEN Y ENTIENDEN LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL DEPARTAMENTO                                 |
|                                                                                          |                                                                                                                                        | % DE EMPLEADOS CON RESPONSABILIDAD DE JEFATURA (JEFES DE SERVICIO Y DE SECCION) QUE COMPARTEN LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL DEPARTAMENTO                                           |
| MEJORAR LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO Y UNIRLA A LA CARRERA PROFESIONAL  |                                                                                                                                        | % DE EMPLEADOS CON RESPONSABILIDAD DE JEFATURA (JEFES DE SERVICIO Y DE SECCION) CON LOS QUE SE HA MANTENIDO REUNIONES INFORMATIVAS SOBRE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS QUE LES AFECTAN |
|                                                                                          | AUMENTAR EL NUMERO DE NECESIDADES FORMATIVAS JUSTIFICADAS EN LAS TAREAS DE LOS PUESTOS QUE TIENEN UN ANALISIS DE PUESTO                | % DE NECESIDADES FORMATIVAS JUSTIFICADAS EN LAS TAREAS DE LOS PUESTOS QUE TIENEN UN ANALISIS DE PUESTO                                                                              |
|                                                                                          |                                                                                                                                        | Nº DE REUNIONES INFORMATIVAS CON LOS PORTAVOCES DE FORMACION SOBRE NECESIDADES FORMATIVAS AJUSTADAS A LAS TAREAS DEL PUESTO                                                         |
|                                                                                          |                                                                                                                                        | % DE JEFATURAS DE SERVICIO CON LAS QUE SE HA MANTENIDO REUNIONES INFORMATIVAS SOBRE NECESIDADES                                                                                     |

### 4.3.3 CRONOGRAMA

#### 1. ANALIZAR LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE HACIENDA

| ACCIONES                                               | 2011    |        |         |        | 2012    |        |         |        |
|--------------------------------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                                        | 1er tr. | 2º tr. | 3er Tr. | 4º tr. | 1er tr. | 2º tr. | 3er tr. | 4º tr. |
| ANALISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO SEGÚN LOS SERVICIOS |         |        | XXX     | XX     |         |        |         |        |

#### 2. SIMPLIFICAR LOS CÓDIGOS-TIPO DE LOS PUESTO DE TRABAJO

| ACCIONES                                                                           | 2011    |        |         |        | 2012    |        |         |        |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                                                                    | 1er tr. | 2º tr. | 3er Tr. | 4º tr. | 1er tr. | 2º tr. | 3er tr. | 4º tr. |
| COTEJAR LOS PUESTOS Y REDUCIR CODIGOS TIPO DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE HACIENDA |         |        |         |        | XXX     | XX     |         |        |

#### 3. ANALIZAR CARGAS DE TRABAJO DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE HACIENDA

| ACCIONES                                                             | 2011    |        |         |        | 2012    |        |         |        |
|----------------------------------------------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                                                      | 1er tr. | 2º tr. | 3er Tr. | 4º tr. | 1er tr. | 2º tr. | 3er tr. | 4º tr. |
| ANALISIS DE LAS CARGAS DE TRABAJO DE LOS PUESTOS SEGÚN LOS SERVICIOS | XXX     | XX     |         |        |         |        |         |        |

#### 4. RACIONALIZAR LOS RECURSOS HUMANOS DEL DEPARTAMENTO DE HACIENDA

| ACCIONES                         | 2011    |        |         |        | 2012    |        |         |        |
|----------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                  | 1er tr. | 2º tr. | 3er Tr. | 4º tr. | 1er tr. | 2º tr. | 3er tr. | 4º tr. |
| PRACTICAR LA MOVILIDAD FUNCIONAL |         |        | XXX     | XX     |         |        |         |        |
| READSCRIBIR PUESTOS DE TRABAJO   | XXX     | XXX    | XXX     | XX     | XXX     | XXX    | XXX     | XXX    |

#### 5. ALINEAR PLANIFICACIÓN RR.HH.- ESTRATEGIA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO H.

| ACCIONES                                                                    | 2011    |        |         |        | 2012    |        |         |        |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                                                             | 1er tr. | 2º tr. | 3er Tr. | 4º tr. | 1er tr. | 2º tr. | 3er tr. | 4º tr. |
| MANTENER REUNIONES CON MANDOS INTERMEDIOS SOBRE OBJETIVOS ESTRATEGICOS      | XXX     |        |         |        |         |        |         |        |
| MANTENER REUNIONES MANDOS INTERMEDIOS- PERSONAL DEPENDIENTE SOBRE OBJETIVOS |         | XXX    |         |        |         |        |         |        |



|                                                                         |         |        |         |        |         |        |         |        |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| ESTRATEGICOS                                                            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| 6. MEJORAR CAPACITACIÓN PERSONAL DEPART. Y UNIRLA A CARRERA PROFESIONAL |         |        |         |        |         |        |         |        |
|                                                                         | 2011    |        |         |        | 2012    |        |         |        |
| <b>ACCIONES</b>                                                         | 1er tr. | 2º tr. | 3er Tr. | 4º tr. | 1er tr. | 2º tr. | 3er tr. | 4º tr. |
| DETECTAR LAS NECESIDADES FORMATIVAS LIGADAS A LAS TAREAS                |         |        | XXX     | XX     |         |        | XXX     | XX     |

#### 4.3.4 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para realizar un seguimiento de las acciones descritas y recogidas en el cuadro de mando, será necesario realizar un control de las mismas.

En este sentido, el responsable directo del seguimiento y control deberá ser el Jefe de Servicio de Servicios Generales del Departamento de Hacienda, persona impulsora de todas las acciones que se van a llevar a cabo. El control deberá ser trimestral, ya que varias acciones se tienen que realizar trimestralmente.

Finalmente, el responsable del control y seguimiento deberá realizar un reporte al Director General de Servicios de cómo van los resultados.

### 5. REFLEXIONES FINALES

Nos encontramos en un entorno de crisis en el que no se vislumbra un final a corto plazo.

Se impone una política de austeridad y de contención en el gasto, que afecta directamente al personal público.

Dicha contención en el gasto supone implementar una política de eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos humanos.

En este sentido, una herramienta muy útil para conseguir la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos humanos es tener un plan de recursos humanos.

El Departamento de Hacienda tiene 1/3 del personal empleado público de la DFB (3000 empleados públicos, 1000 en Hacienda).

El Departamento competente en materia de función pública es el Departamento de Presidencia.

Ello no obsta para que desde el Departamento de Hacienda se elabore un plan de Recursos Humanos donde se recoja la política de personal a seguir en el Departamento, consensuada con el Departamento de Presidencia.

Dicho objetivo ya se encontraba recogido en el Plan de Legislatura del Departamento de Hacienda 2007-2011.

Para poder llevar a cabo un plan de tal envergadura, con las actuaciones que se contemplan, no se desconocen las adversidades que van a surgir en su implementación.

Por eso la perspectiva de este Plan es recoger actuaciones que sean verosímiles que pueden llevarse a cabo, rehuendo aquellas que pueden suponer una gran contestación y que desde un principio se conoce el resultado (no aplicación) huyendo de un modelo únicamente teórico, aunque las acciones a realizar fueran las ideales.

Es por ello que el planteamiento sería el siguiente:

1. Convencer al Departamento de Presidencia de que sea obligatorio acompañar a la solicitud de contratación de personal temporal un documento donde figuren las cargas de trabajo de la unidad, que justifiquen la petición.
2. Con esta instrucción desde los servicios generales podemos acudir a las unidades para medir las cargas de trabajo, fundamentado en la necesidad de priorizar las contrataciones solicitadas en el departamento. No supondría mayor contestación social, dado el entorno de crisis en que nos encontramos.
3. En el instante en que se miden las cargas de trabajo, se recogen las tareas de la unidad, distribuidas por categorías.
4. Con la información de las tareas podemos saber qué se hace y si es parecido a otras unidades. En este sentido, estamos en condiciones de realizar un análisis de los puestos de trabajo.
5. Analizaríamos por fases los puestos de trabajo de las unidades Y cuando tuviéramos los del todo el Departamento se procedería a realizar manuales de funciones y a reducir códigos tipo de puestos.
6. Para implementar lo nuevos códigos de puestos y manuales de funciones resultantes, se haría transitoriamente, transformando los puestos de trabajo que fueran quedando vacantes y sustituyéndolos por los nuevos. Convivirían con los antiguos hasta su desaparición. Todo ello sin que suponga coste económico.
7. Finalmente, con cada plan anual de formación se ligarían las necesidades formativas solicitadas con las tareas para realizar cursos adecuados al puesto de trabajo.

Quisiera comentar, para finalizar, que el cambio es posible. En todos los servicios hay personas proclives al cambio. Lo difícil es detectarlas y unir las,

para que sirvan de empuje y motor a las actuaciones que se quieren llevar a cabo.

Muchas veces para poder llevar a cabo el cambio y encontrar personas en el camino que estén dispuestas a hacerlo es convencerlas de que en ningún momento van a estar solas, de que siempre van a tener apoyo y de que se les va a proporcionar las herramientas adecuadas para poder hacerlo.

Existe miedo a quedarse solo, a no tener las herramientas adecuadas, falta de formación, y a no verse el objetivo claro. Asimismo, existe la tendencia a pensar que si son los únicos no van a ser ellos quienes comiencen.

En el momento en que comienza el viaje, todos deben estar unidos hasta el final del mismo.

## **6. BIBLIOGRAFIA**

Mikel GORRITI BONTIGUI, Análisis de Puestos de Trabajo en la AP INAP II Curso superior de dirección de RRHH en la Administración Local.

Mikel GORRITI BONTIGUI, y Joseba LOPEZ BASTERRA,. Identificación de criterios de desempeño a partir del Análisis de Puestos. IVAP.

J. Javier CUENCA CERVERA. Manual de Dirección y Gestión de RH en los gobiernos locales. INAP.

Salvador PARRADO DIEZ. Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas. INAP.

Manuel VILLORIA MEDIETA,. Marco conceptual de la Gestión de los RRHH. INAP II Curso superior de dirección de RRHH en la Administración Local.

## ANEXO I: PLANTILLA PARA EL ANALISIS DE LAS TAREAS

| Frecuencia                                     | Duración                  | CONSECUENCIAS DE EJECUCIÓN INADECUADA | DIFICULTAD DE LA TAREA                                       |
|------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1 = Casi nunca (Aprox. una vez/año).           | 1 = más o menos 1/4 de h. | 1 = Mínimas consecuencias.            | 1 = La tarea no presenta ninguna dificultad.                 |
| 2 = Raras veces (Aprox. una vez al semestre).  | 2 = alrededor de 1/2 h.   | 2 = No muy serias.                    | 2 = La tarea tiene una dificultad baja.                      |
| 3 = Esporádicamente (Aprox. una vez/mes).      | 3 = entre 1/2 h. y 1 h.   | 3 = Algo serias.                      | 3 = La tarea presenta una dificultad por debajo de la media. |
| 4 = Habitualmente (Aprox. una vez/semana).     | 4 = entre 1 h. y 2 h.     | 4 = Serias.                           | 4 = La tarea tiene una dificultad media.                     |
| 5 = Frecuentemente (Aprox. Una vez/ dos días). | 5 = varias horas          | 5 = Muy serias.                       | 5 = La tarea tiene una dificultad por encima de la media.    |
| 6 = Muy frecuentemente (Aprox. una vez/día).   | 6 = 1 o 2 días            | 6 = Extremadamente serias.            | 6 = La tarea tiene una dificultad de aprendizaje alta        |
| 7 = Constantemente (Aprox. una vez/hora).      | 7 = varios días           | 7 = Consecuencias desastrosas.        | 7 = La tarea tiene una dificultad muy alta de aprendizaje.   |

| Tarea | Frecuencia | Duración | Consecuencias | Dificultad | NOTAS |
|-------|------------|----------|---------------|------------|-------|
|       |            |          |               |            |       |
|       |            |          |               |            |       |
|       |            |          |               |            |       |
|       |            |          |               |            |       |
|       |            |          |               |            |       |
|       |            |          |               |            |       |
|       |            |          |               |            |       |
|       |            |          |               |            |       |
|       |            |          |               |            |       |
|       |            |          |               |            |       |

## ANEXO II: TAREAS ENVIADAS POR LA SECCION DE APLAZAMIENTOS

| Tarea                                                         | Frecuencia | Duración | Consecuencias | Dificultad | NOTAS                             |
|---------------------------------------------------------------|------------|----------|---------------|------------|-----------------------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>                                  |            |          |               |            |                                   |
| Atención presencial al público (mostrador)                    | 7          | 5 (2) *  | 5             | 6          | *Duración media por contribuyente |
| Atención telefónica al público (call)                         | 7          | 5 (1) *  | 5             | 6          | *Duración media por contribuyente |
| Atención presencial al público (cita previa)                  | 6          | 2        | 1             | 6          |                                   |
| Atención telefónica al público (individualizada-no call)      | 7          | 1        | 1             | 6          |                                   |
| Comprobación de los documentos del Registro de entrada        | 7          | 1        | 6             | 6          |                                   |
| Alta de solicitud de Aplazamiento. Introducción datos en SZA0 | 7          | 1        | 6             | 5          |                                   |
| Alta de autoliquidaciones en contraídos                       | 7          | 1        | 6             | 6          |                                   |
| Comprobación del pendiente de deuda del contribuyente         | 7          | 1        | 1             | 4          |                                   |

|                                                                   |   |   |   |   |  |
|-------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|--|
| Comprobación de la relación de socios                             | 7 | 1 | 1 | 2 |  |
| Apertura física del expediente para ubicación de la documentación | 7 | 1 | 1 | 1 |  |
| Comprobación de las bases de datos                                | 7 | 1 | 1 | 1 |  |
| Estudio de la solicitud para cumplimiento de requisitos           | 7 | 1 | 3 | 6 |  |
| Requerimientos                                                    | 7 | 1 | 3 | 1 |  |
| Tratamiento de requerimientos                                     | 7 | 1 | 1 | 1 |  |
| Comprobación de contestaciones a requerimientos                   | 7 | 1 | 1 | 1 |  |
| <b>EXPEDIENTES DE MENOS DE 10.000 EUROS</b>                       |   |   |   |   |  |
| Acuerdo de aplazamiento de pago                                   | 7 | 2 | 5 | 4 |  |
| Cierres de acuerdos globales                                      | 6 | 3 | 3 | 2 |  |
| Envío de expedientes a la firma                                   | 6 | 1 | 2 | 2 |  |
| Comprobar bases de datos para verificar cambio de situación       | 7 | 1 | 1 | 1 |  |
| Comprobar aplazamientos de pago concedidos por Bizkaibai          | 7 | 1 | 1 | 1 |  |
| Preparar expediente para escaneo                                  | 7 | 1 | 7 | 2 |  |
| Envío al escaneo                                                  | 6 | 1 | 7 | 2 |  |
| <b>EXPEDIENTES DE MAS DE 10.000 EUROS</b>                         |   |   |   |   |  |
| Requerimientos de documentación                                   | 7 | 1 | 3 | 1 |  |
| Tratamiento de requerimientos                                     | 7 | 1 | 1 | 1 |  |
| Comprobación de documentación requerida                           | 7 | 3 | 2 | 7 |  |

|                                                                         |   |   |   |   |  |
|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|--|
| <b>DENEGACIONES</b>                                                     |   |   |   |   |  |
| Comprobar motivos y tipos de denegación para resolver                   | 7 | 1 | 5 | 5 |  |
| Comprobar cálculos de intereses de demora                               | 7 | 1 | 5 | 5 |  |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           | 7 | 1 | 5 | 2 |  |
| <b>DESISTIDOS</b>                                                       |   |   |   |   |  |
| Comprobar cálculo de intereses de demora                                | 7 | 1 | 5 | 5 |  |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           | 7 | 1 | 5 | 2 |  |
| <b>CONCESION</b>                                                        |   |   |   |   |  |
| Calcular importes, plazos y vencimientos del aplazamiento               | 7 | 1 | 5 | 5 |  |
| Introducción del tipo de garantía. Fecha de ofrecimiento y presentación | 7 | 1 | 6 | 2 |  |
| Comprobación, cálculo de intereses de demora del adosado al acuerdo     | 7 | 1 | 5 | 5 |  |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           | 7 | 1 | 5 | 2 |  |
| <b>PERDIDA DE EFICACIA</b>                                              |   |   |   |   |  |
| Introducir motivo de la pérdida de eficacia                             | 3 | 1 | 2 | 2 |  |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           | 3 | 1 | 5 | 2 |  |
| <b>RECONSTRUCCIONES</b>                                                 |   |   |   |   |  |
| Verificar motivo de la reconstrucción                                   | 4 | 1 | 3 | 3 |  |
| Firmar, dar visto bueno y enviar y fiscalizar                           | 4 | 1 | 5 | 2 |  |
| <b>RECONSIDERACIONES DE APLAZAMIENTO</b>                                |   |   |   |   |  |
| Dar de baja el aplazamiento que se va a reconsiderar                    | 4 | 1 | 3 | 3 |  |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           | 4 | 1 | 5 | 2 |  |
| Apertura de un nuevo expediente                                         | 7 | 1 | 6 | 5 |  |

|                                                                       |   |   |   |   |  |
|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|--|
| <b>TRATAMIENTO DE GARANTÍAS</b>                                       |   |   |   |   |  |
| Envío de borradores de hipotecas y avales a asesoría jurídica         | 6 | 2 | 2 | 4 |  |
| Notificar al contribuyente el informe de la asesoría                  | 7 | 1 | 3 | 1 |  |
| Envío de garantías registradas y aceptadas a asesoría para bastanteo  | 7 | 1 | 3 | 1 |  |
| Envío a fiscalización para su contabilización                         | 7 | 1 | 3 | 1 |  |
| Tramitación de la devolución de garantía                              | 7 | 1 | 3 | 1 |  |
| Prórrogas y cancelaciones de embargo                                  | 3 | 2 | 5 | 4 |  |
| Ejecución de garantías                                                | 3 | 2 | 5 | 4 |  |
| <b>RESOLUCION DE RECURSOS</b>                                         |   |   |   |   |  |
| Estudio del recurso y comprobación de las alegaciones                 | 3 | 5 | 4 | 7 |  |
| Propuesta de Resolución de desestimación                              | 3 | 5 | 4 | 7 |  |
| Propuesta de Resolución de estimación                                 | 3 | 5 | 4 | 7 |  |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalización                      | 3 | 1 | 5 | 2 |  |
| Enviar la Resolución a notificar                                      | 3 | 5 | 4 | 7 |  |
| <b>OTROS PROCEDIMIENTOS HABITUALES</b>                                |   |   |   |   |  |
| Comprobación de balances y situación patrimonial                      | 4 | 7 | 3 | 7 |  |
| Seguimiento de empresas con exoneración                               | 1 | 7 | 4 | 7 |  |
| Estudio de las empresas con riesgo (garantías precarias)              | 1 | 7 | 4 | 7 |  |
| Estudio detallado de los grandes deudores                             | 2 | 7 | 2 | 5 |  |
| Realización de informes para aplazamientos con exoneración            | 4 | 7 | 5 | 7 |  |
| Control de las liquidaciones que están en "DA"                        | 3 | 1 | 4 | 1 |  |
| Actualizar el documento de ayuda de Bizkaibai                         | 1 | 7 | 5 | 6 |  |
| Actualizar el procedimiento y la instrucción de aplazamientos de pago | 1 | 7 | 5 | 6 |  |
|                                                                       |   |   |   |   |  |

**NOTA:**

- (1) Existen más tareas que se desarrollan en la Sección, pero con estas creemos que se ve de manera más que suficiente la necesidad de personal
- (2) En los apartados referidos a requerimientos y su tratamiento, así como el tratamiento de garantías, en los expedientes mayores de 10.000€ se producen un volumen de entre 8/10 movimientos por expediente

ANEXO III: ANALISIS DE LAS TAREAS ENVIADAS POR LA SECCION DE APLAZAMIENTOS Y DOCUMENTO RESULTANTE SOBRE LAS TAREAS, DISTRIBUIDAS POR CATEGORIAS ADMINISTRATIVOS-TECNICOS MEDIOS

| Tarea                                                                                                                             | TIEMPO                 | minutos / mes   | hora / CATEGORIA | TOTAL CARGA TRABAJO EN 2010                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ATENCION AL PUBLICO</b>                                                                                                        |                        | <b>291h 30m</b> |                  | <b>291h 30m</b>                                                                            |
| Atención presencial al público (mostrador)                                                                                        | 5h30m/dia              | 121 h           | 121 h Advos.     |                                                                                            |
| Atención telefónica al público (call)                                                                                             | 5h30m/dia              | 121 h           | 121 h Advos.     |                                                                                            |
| Atención presencial al público (cita previa)                                                                                      | 30 m una vez al día    | 11 h            | 11 h Tec.Medio   |                                                                                            |
| Atención telefónica al público (individualizada-no call)                                                                          | 15 m una vez a la hora | 38h 30m         | 38h 30m Advos.   |                                                                                            |
| <b>COMPROBACIONES</b>                                                                                                             | <b>TAREAS</b>          | <b>77 h</b>     |                  | <b>77 h</b>                                                                                |
| Comprobación de los documentos del Registro de entrada                                                                            | 5 m una vez a la hora  | 12h 50m         | 12h 50m Advos.   |                                                                                            |
| Comprobación del pendiente de deuda del contribuyente                                                                             | 5 m una vez a la hora  | 12h 50m         | 12h 50m Advos.   |                                                                                            |
| Comprobación de la relación de socios                                                                                             | 10 m una vez a la hora | 25h 40m         | 25h 40m Advos.   |                                                                                            |
| Comprobación de las bases de datos                                                                                                | 10 m una vez a la hora | 25h 40m         | 25h 40m Advos.   |                                                                                            |
| <b>EXPEDIENTES DE MENOS DE 10.000 EUROS</b>                                                                                       |                        | <b>40m</b>      |                  |                                                                                            |
| Alta de solicitud de Aplazamiento. Introducción datos en SZA0 y Apertura física del expediente para ubicación de la documentación | 5 m                    |                 | Advos.           |                                                                                            |
| Estudio de la solicitud para cumplimiento de requisitos                                                                           | 10 m                   |                 | Advos.           |                                                                                            |
| Comprobar bases de datos para verificar cambio de situación                                                                       | 5 m                    |                 | Advos.           |                                                                                            |
| Requerimientos y su tratamiento                                                                                                   | 5 m                    |                 | Advos.           |                                                                                            |
| Comprobación de contestaciones requerimientos                                                                                     | 5 m                    |                 | Advos.           |                                                                                            |
| Acuerdo de aplazamiento de pago y Envío de expedientes a la firma                                                                 | 5 m                    |                 | Advos.           |                                                                                            |
| Preparar expediente para escaneo y enviar a escanear                                                                              | 5 m                    |                 | Advos.           |                                                                                            |
| <b>ADEMAS, EN ACUERDOS DE EXPEDIENTES DE MENOS DE 10.000 EUROS DENEGADOS (994)</b>                                                | <b>DENEGADOS</b>       | <b>10m</b>      |                  | <b>70 h / mes</b>                                                                          |
| Comprobar motivos y tipos de denegación para resolver                                                                             | 10 m                   |                 | Advos.           | 40m+10m=50 m<br>50m*994exped.<br>.= <b>829h año</b> (49.700m)<br>994/12meses= 83exped./mes |



|                                                                                                                                   |                          |                           |                   |                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                   |                          |                           |                   | 83exped.*50m<br>= 4.150m= <b>70 h / mes</b>                                                                                                       |
| <b>ADEMAS, EN ACUERDOS DE EXPEDIENTES DE MENOS DE 10.000 EUROS CONCEDIDOS (14.600)</b>                                            | <b>CONCEDIDOS</b>        | <b>15m</b>                |                   | <b>1.116 h / mes</b>                                                                                                                              |
| Calcular importes, plazos y vencimientos del aplazamiento                                                                         | 15 m                     |                           | Advos.            | 40m+15m=55m<br>55m*14.600= <b>1 3.384h año</b><br>(803.000m)<br>14.600/12meses=1.2167exped./mes<br>1.217exped.*55m= 66.935m= <b>1.116 h / mes</b> |
| <b>PERDIDA DE EFICACIA (3.194)</b>                                                                                                |                          | <b>15m</b>                |                   | <b>67h / mes</b>                                                                                                                                  |
| Introducir motivo de la pérdida de eficacia                                                                                       | 5m 1 vez al mes          | 5 m                       | 5 m Advos.        | 15m*3.194= <b>79 8h 30m año</b><br>(47.910m)<br>3.194exped./12meses=267exped./mes<br>267exped.*15m=4.005m= <b>67h / mes</b>                       |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                                                                     | 10 m una vez al mes      | 10 m                      | 10 m Advos.       |                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                   |                          |                           |                   |                                                                                                                                                   |
| <b>RECONSTRUCCIONES</b>                                                                                                           |                          | <b>1h 20m</b>             |                   | <b>1h 20m</b>                                                                                                                                     |
| Verificar motivo de la reconstrucción                                                                                             | 10 m una vez a la semana | 40m                       | 40m Advos.        |                                                                                                                                                   |
| Firmar, dar visto bueno y enviar y fiscalizar                                                                                     | 10 m una vez a la semana | 40m                       | 40m Advos.        |                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                   |                          |                           |                   |                                                                                                                                                   |
| <b>OTRAS TAREAS EN EXPEDIENTES DE MENOS DE 10.000 EUROS</b>                                                                       |                          | <b>62h 20m</b>            |                   | <b>62h 20m</b>                                                                                                                                    |
| Alta de autoliquidaciones en contraídos                                                                                           | 5 m una vez a la hora    | 12h 50m                   | 12h 50m Advos.    |                                                                                                                                                   |
| Cierres de acuerdos globales                                                                                                      | 30m 1 vez al día         | 11 H                      | 11 H Advos.       |                                                                                                                                                   |
| Comprobar aplazamientos de pago concedidos por Bizkaibai                                                                          | 15 m una vez a la hora   | 38h 30m                   | 38h 30m Advos.    |                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                   |                          |                           |                   |                                                                                                                                                   |
| <b>EXPEDIENTES DE MAS DE 10.000 EU: 4.715 acuerdos de denegación y concesión (726 denegados y 3.989 concedidos)</b>               |                          | <b>55m</b>                |                   | <b>361h</b>                                                                                                                                       |
| Alta de solicitud de Aplazamiento. Introducción datos en SZA0 y Apertura física del expediente para ubicación de la documentación | 5 m                      | 4.715*5m=393h/12=33h/mes  | 33h Advos.        | 55m*4.715= <b>4. 322h año</b> (529.325m)<br>4.715exped./12meses=393exped./mes<br>393exped.*55m= 21.615m= <b>361 h / mes</b>                       |
| Estudio de la solicitud para cumplimiento de requisitos                                                                           | 10 m                     | 4.715*10m=786h/12=66h/mes | 65h 30m Tec.Medio |                                                                                                                                                   |

|                                                                                     |                          |                                        |                   |                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Requerimientos de documentación y tratamiento de los requerim.                      | 10 m                     | $4.715 \times 10m = 786h/12 = 66h/mes$ | 65h 30m Tec.Medio |                                                                                 |
| Comprobación de documentación requerida                                             | 10 m                     | $4.715 \times 10m = 786h/12 = 66h/mes$ | 65h 30m Tec.Medio |                                                                                 |
| Comprobar cálculos de intereses de demora                                           | 10 m                     | $4.715 \times 10m = 786h/12 = 66h/mes$ | 65h 30m Tec.Medio |                                                                                 |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                       | 10 m                     | $4.715 \times 10m = 786h/12 = 66h/mes$ | 65h 30m Tec.Medio |                                                                                 |
| <b>ADEMAS, EN ACUERDOS DE EXPEDIENTES DE MAS DE 10.000 EUROS DENEGADOS (726)</b>    | <b>DENEGADOS</b>         | <b>10m</b>                             |                   | <b>11 h / mes</b>                                                               |
| Comprobar motivos y tipos de denegación para resolver                               | 10 m                     | $61exp. \times 10m$                    | 11 h Tec.Medio    | $726exped./12meses = 61exped./mes$<br>$61exped. \times 10m = 610m = 11 h / mes$ |
| <b>ADEMAS, EN ACUERDOS DE EXPEDIENTES DE MAS DE 10.000 EUROS CONCEDIDOS (3.989)</b> | <b>CONCEDIDOS</b>        | <b>15m</b>                             |                   | <b>84 h / mes</b>                                                               |
| Calcular importes, plazos y vencimientos del aplazamiento                           | 10 m                     | $333exp. \times 10m$                   | 56h Tec.Medio     | $3.989/12meses = 333exped./mes$                                                 |
| Introducción del tipo de garantía. Fecha de ofrecimiento y presentación             | 5 m                      | $333exp. \times 5m$                    | 28h Tec.Medio     | $333exped. \times 15m = 4.995m = 84 h / mes$                                    |
|                                                                                     |                          |                                        |                   |                                                                                 |
| <b>PERDIDA DE EFICACIA (586)</b>                                                    |                          | <b>15m</b>                             |                   | <b>13h / mes</b>                                                                |
| Introducir motivo de la pérdida de eficacia                                         | 5m 1 vez al mes          | $586 \times 5m = 5h$                   | 5 h Tec.Medio     | $15m \times 586 = 146 h 30m año$<br>(8.790m)                                    |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                       | 10 m una vez al mes      | $586 \times 10m = 8h$                  | 8 h Tec.Medio     | $586exped./12meses = 49exped./mes$<br>$49exped. \times 15m = 735m = 13h / mes$  |
|                                                                                     |                          |                                        |                   |                                                                                 |
| <b>RECONSTRUCCIONES</b>                                                             |                          | <b>1h 20m</b>                          |                   | <b>1h 20m</b>                                                                   |
| Verificar motivo de la reconstrucción                                               | 10 m una vez a la semana | 40m                                    | 40m Tec.Medio     |                                                                                 |
| Firmar, dar visto bueno y enviar y fiscalizar                                       | 10 m una vez a la semana | 40m                                    | 40m Tec.Medio     |                                                                                 |
|                                                                                     |                          |                                        |                   |                                                                                 |
| <b>OTRAS TAREAS EN EXPEDIENTES DE MAS DE 10.000 EUROS</b>                           |                          | <b>23h 50m</b>                         |                   | <b>23h 50m</b>                                                                  |
| Alta de autoliquidaciones en contraídos                                             | 5 m una vez a la hora    | 12h 50m                                | 12h 50m Tec.Medio |                                                                                 |
| Cierres de acuerdos globales                                                        | 30m 1 vez al día         | 11 H                                   | 11h Tec.Medio     |                                                                                 |
|                                                                                     |                          |                                        |                   |                                                                                 |
| <b>RECONSIDERACIONES DE APLAZAMIENTO</b>                                            |                          | <b>1h 20m</b>                          |                   | <b>1h 20m</b>                                                                   |
| Dar de baja el aplazamiento que se va a reconsiderar                                | 5m 1 vez a la semana     | 20m                                    | 20m Tec.Medio     |                                                                                 |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                       | 10m 1 vez a la semana    | 40m                                    | 40m Tec.Medio     |                                                                                 |
| Apertura de un nuevo expediente                                                     | 5m 1 vez a la semana     | 20m                                    | 20m Tec.Medio     |                                                                                 |

| <b>TRATAMIENTO DE GARANTÍAS</b>                                      | <b>DE</b>                                                             |                 | <b>77h10m</b>     |  | <b>77h10m</b>                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Envío de borradores de hipotecas y avales a asesoría jurídica        | 30 m una vez al día                                                   | 11 h            | 11 h Tec.Medio    |  |                                                                                               |
| Notificar al contribuyente el informe de la asesoría                 | 5 m una vez a la hora                                                 | 12h 50m         | 12h 50m Tec.Medio |  |                                                                                               |
| Envío de garantías registradas y aceptadas a asesoría para bastanteo | 5 m una vez a la hora                                                 | 12h 50m         | 12h 50m Tec.Medio |  |                                                                                               |
| Envío a fiscalización para su contabilización                        | 5 m una vez a la hora                                                 | 12h 50m         | 12h 50m Tec.Medio |  |                                                                                               |
| Tramitación de la devolución de garantía                             | 10 m una vez a la hora                                                | 25h 40m         | 25h 40m Tec.Medio |  |                                                                                               |
| Ejecución de garantías                                               | 30m 1 vez al mes                                                      | 30 m            | 30 m Tec.Medio    |  |                                                                                               |
| Prórrogas y cancelaciones de embargo                                 | 30m 1 vez al mes                                                      | 30 m            | 30 m Tec.Medio    |  |                                                                                               |
| <b>RESOLUCION DE RECURSOS</b>                                        | <b>DE</b>                                                             |                 | <b>8h 20m</b>     |  | <b>8h 15m</b>                                                                                 |
| Estudio del recurso y comprobación de las alegaciones                | 4 h 1 vez al mes                                                      | 4h              | 4h Tec.Medio      |  |                                                                                               |
| Propuesta de Resolución de desestimación o                           | 4 h 1 vez al mes                                                      | 4h              | 4h Tec.Medio      |  |                                                                                               |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalización                     | 10 m una vez al mes                                                   | 10 m            | 10 m Advos.       |  |                                                                                               |
| Enviar la Resolución a notificar                                     | 5m 1 vez al mes                                                       | 5m              | 5m Advos.         |  |                                                                                               |
| <b>OTROS PROCEDIMIENTOS HABITUALES</b>                               |                                                                       | <b>228h 30m</b> |                   |  | <b>228h 30m</b>                                                                               |
| Comprobación de balances y situación patrimonial                     | 7hx3 diasx 4 (3 dias 1 vez a la semana)                               | 84h             | Advos. y Tec.Med. |  | Las realizan entre los Téc.Medios y los Advos.                                                |
| Seguimiento de empresas con exoneración                              | 7hx22 diasx 1 (1 mes al año,154h año/12=13h/mes)                      | 13h             | Advos. y Tec.Med. |  | En la actualidad hay 3 Tec. Medios en la Sección y 14 Advos. (12 del Servicio y 2 de la Secc. |
| Estudio de las empresas con riesgo (garantías precarias)             | 7hx33diasx 1(mes y medio al año,231h año/12=19h15m/ mes)              | 19h 15m         | Advos. y Tec.Med. |  | Distribución de las horas por categorías: 228h30m/17pe rsonas=13h30 m/persona Así,            |
| Estudio detallado de los grandes deudores                            | 5hx10 diasx 12 personas al año (2 semanas al año,600h año/12=50h/mes) | 50h             | Advos. y Tec.Med. |  | <b>3 Tec.Med.: 13h30m*3=40h30m</b><br><b>14 Advos.: 13h30m*14= 189h</b>                       |
| Realización de informes para aplazamientos con exoneración           | 7hx2 diasx 4 (2 dias 1 vez a la semana)                               | 56h             | Advos. y Tec.Med. |  |                                                                                               |
| Control de las liquidaciones que están en "DA"                       | 15mx 1 mes (1 vez al mes)                                             | 15m             | Advos. y Tec.Med. |  |                                                                                               |
| Actualizar el documento de ayuda de Bizkaibai                        | 7hx5 diasx 1 (5 dias 1 vez al año, 35h año/12=3h/mes)                 | 3h              | Advos. y Tec.Med. |  |                                                                                               |
| Actualizar el proced. y la instrucción de aplazamientos de pago      | 7hx5 diasx 1 (5 dias 1 vez al año, 35h                                | 3h              | Advos. y Tec.Med. |  |                                                                                               |

|  |                |  |  |                                            |
|--|----------------|--|--|--------------------------------------------|
|  | año/12=3h/mes) |  |  |                                            |
|  |                |  |  | total<br>horas/mes:<br><b>2.490h 30 m.</b> |

**\*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual**  
2.490h/mes  
2.490h/22 días= 114 horas al día  
2.490h/mesx12meses=29.880h anuales  
\*29.880h/1592h=18,76 personas por jornada anual

**\*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual con Corrección de 1 hora diaria:**  
1592h/11meses=144,7h/mes (sin 1 mes de vacaciones)  
144,7h/mes-22h/mes (corrección 1 hora diaria)=122,7h/mes  
122,7h/mesx11 meses=1349h anuales  
\*29.880h/1349h=**22,14 personas por jornada anual**

**NOTA:**

- (1) Existen más tareas que se desarrollan en la Sección, pero con estas creemos que se ve de manera más que suficiente la necesidad de personal
- (2) En requerimientos y su tratamiento, así como el tratamiento de garantías, en expedientes mayores de 10.000€ se da un volumen de entre 8/10 movimientos por exped.

**CONCLUSION:**

**HORAS DESTINADAS A FUNCIONES/TAREAS ADMINISTRATIVAS:**

Las tareas realizadas en la Sección de aplazamientos son las que se indican en los cuadros precedentes. Hay que tener en cuenta que existen más tareas que se desarrollan en la Sección, pero desde la misma se considera que se ve de manera más que suficiente la necesidad de personal. Asimismo, algunas de las que se indican se describe la tarea pero no el total de horas que suponen. Debido a la falta de personal, no se puede realizar una adecuada distribución de las tareas entre el personal de la Sección, por lo que, al problema de la falta de personal Administrativo se añade una inadecuada distribución de las tareas entre el personal, debiendo realizar el personal Técnico Medio tareas administrativas, dejando de realizar tareas propias de su categoría.

A fin de entender de una manera comprensible lo expresado en el cuadro de cargas de trabajo, se pasa a explicar cómo se obtiene el personal necesario para poder dar respuesta al Total de horas de cargas de trabajo de la Unidad correspondientes a las tareas que se indican en el cuadro (insistir que en el recuadro, no se reflejan todas):

**\*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual**

2.490h/22 días= 114 horas al día  
2.490h/mesx12meses=29.880h anuales  
\*29.880h/1592h=**18,76 personas por jornada anual**

Si realizamos una corrección por las vacaciones y el tiempo de descanso, saldría el siguiente resultado:

**\*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual con Corrección de 1 hora diaria:**  
1592h/11meses=144,7h/mes (sin 1 mes de vacaciones)  
144,7h/mes-22h/mes (corrección 1 hora diaria)=122,7h/mes

122,7h/mesx11 meses=1349h anuales

\*29.880h/1349h=**22,14 personas por jornada anual**

Esta es la cantidad de personas necesarias para poder dar respuesta, al menos, a las cargas de trabajo de la Unidad expresadas en el cuadro.

Durante el año 2010, la distribución del personal en la Unidad fue la siguiente:

#### **SECCION DE APLAZAMIENTOS: 17 PERSONAS**

Adscritos al Servicio:

6 agentes de (ADVOS)  
recaudación  
4 administrativos (ADVOS)  
de gestión  
2 gestores de (AUXIL.)  
recaudación

Adscritos a la Sección:

2 (TEC.M.G.A.F.)  
Tec.Med.Gest.Reca  
udatoria  
1 Respnsable (TEC.M.G.A.F.)  
Contab.  
1 Agente (ADVOS)  
Recaudación  
1 Advo. Gestor de (ADVOS)  
Tributos

Las cargas de trabajo que se desprenden de las tareas enunciadas en el cuadro, la gran mayoría corresponden a tareas de personal Advo.. Así, una distribución de las cargas de trabajo entre las categorías que desempeñan las tareas correspondientes, sería la siguiente:

#### **PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**TOTAL DE HORAS A REALIZAR EN LA UNIDAD en 2010:**  
**2.490h / mes ( 29.880h / año)**

HORAS A REALIZAR POR LOS ADMINISTRATIVOS: +de las cargas del cuadro para advos.= 1.964h/mes (23.568h/año)

23.568h/1.349h(jornada anual corregida)=**17,47 advos.** necesarios para realizar las cargas de trabajo

En el año 2010 se contrataron 4 advos. En acumulación de tareas, lo que palió en cierta manera el problema. No obstante, numerosos aplazamientos se tuvieron que dejar sin realizar por falta de personal, aplazándose al año siguiente su resolución.

HORAS A REALIZAR POR LOS TECNICOS MEDIOS: +de las cargas del cuadro para Tec. Medios= 540h/mes (6.480h/año)

6.480h/1.349h(jornada anual corregida)=**4,80 Tec. Medios** necesarios para realizar las cargas de trabajo

#### **EVOLUCION ACUERDOS DE APLAZAMIENTOS** **CONCEDIDOS Y DENEGADOS, Y PERDIDAS DE EFICACIA**

AÑO ACUERDOS DE APLAZAMIENTOS:

CARGAS DE TRABAJO

AÑO 2008 ACUERDOS APLAZAMIENTOS: 12.704

ACUERDOS  
+10.000 €

|                      |      |                                                                             |
|----------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------|
| DENEGADOS:           | 373  | 32exped.*65m= 2.0805m= <b>35 h/mes</b>                                      |
| CONCEDIDOS           | 2115 | 2115exped./12meses=177exped./mes<br>177exped.*70m= 12390m= <b>207 h/mes</b> |
| PERDIDAS DE EFICACIA | 307  | 307exped./12meses=26exped./mes<br>26exped.*15m=390m= <b>7h/mes</b>          |

ACUERDOS -  
10.000 €

|                      |      |                                                                          |
|----------------------|------|--------------------------------------------------------------------------|
| DENEGADOS:           | 493  | 493esp./12meses=42exped./mes<br>42exped.*50m= 2.100m= <b>35 h/mes</b>    |
| CONCEDIDOS           | 7731 | 7.731/12meses=645exped./mes<br>1.217exped.*55m= 35475m= <b>592 h/mes</b> |
| PERDIDAS DE EFICACIA | 1685 | 1685exped./12meses=141exped./mes<br>141exped.*15m=2115m= <b>36h/mes</b>  |

**personas: 17 PERSONAS**

|                         |                            |                |
|-------------------------|----------------------------|----------------|
| Adscritos al Servicio:  | 7 agentes de recaudación   | (ADVOS)        |
|                         | 1 gestor de recaudación    | (AUXIL.)       |
| Adscritos a la Sección: | 2                          | (TEC.M.G.A.F.) |
|                         | Tec.Med.Gest.Recaudatoria  |                |
|                         | 1 Respnsable Contab.       | (TEC.M.G.A.F.) |
|                         | 1 Agente Recaudación       | (ADVOS)        |
|                         | 1 Advo. Gestor de Tributos | (ADVOS)        |

AÑO ACUERDOS APLAZAMIENTOS: 20.813

2009

ACUERDOS  
+10.000 €

|                      |      |
|----------------------|------|
| DENEGADOS:           | 611  |
| CONCEDIDOS           | 3464 |
| PERDIDAS DE EFICACIA | 504  |

ACUERDOS -  
10.000 €

|                      |       |
|----------------------|-------|
| DENEGADOS:           | 809   |
| CONCEDIDOS           | 12665 |
| PERDIDAS DE EFICACIA | 2760  |

**personas: 17 PERSONAS**

|              |                          |          |
|--------------|--------------------------|----------|
| Adscritos al |                          | (ADVOS)  |
| Servicio:    | 7 agentes de recaudación |          |
|              | 1 gestor de recaudación  | (AUXIL.) |

|                |                            |                |
|----------------|----------------------------|----------------|
| Adscritos a la | 2                          | (TEC.M.G.A.F.) |
| Sección:       | Tec.Med.Gest.Recaudatoria  |                |
|                | 1 Respnsable Contab.       | (TEC.M.G.A.F.) |
|                | 1 Agente Recaudación       | (ADVOS)        |
|                | 1 Advo. Gestor de Tributos | (ADVOS)        |

AÑO 2010 ACUERDOS APLAZAMIENTOS: 24.089

ACUERDOS  
+10.000 €

|                      |      |
|----------------------|------|
| DENEGADOS:           | 726  |
| CONCEDIDOS           | 3989 |
| PERDIDAS DE EFICACIA | 586  |

ACUERDOS -  
10.000 €

|                      |       |
|----------------------|-------|
| DENEGADOS:           | 994   |
| CONCEDIDOS           | 14600 |
| PERDIDAS DE EFICACIA | 3194  |

**personas: 17 PERSONAS**

|                |                           |                |
|----------------|---------------------------|----------------|
| Adscritos al   |                           | (ADVOS)        |
| Servicio:      | 6 agentes de recaudación  |                |
|                | 1 Tec. Medio de           | (TEC.M.G.A.F.) |
|                | Recaudacion               |                |
|                | 1 gestor de recaudación   | (AUXIL.)       |
| Adscritos a la | 2                         | (TEC.M.G.A.F.) |
| Sección:       | Tec.Med.Gest.Recaudatoria |                |
|                | 1 Respnsable Contab.      | (TEC.M.G.A.F.) |

1 Agente Recaudación (ADVOS)

1 Advo. Gestor de Tributos (ADVOS)

AÑO 2011  
(desde el 01-01-2011 al 12-05-2011)

ACUERDOS APLAZAMIENTOS: 13.375 (1.161 Reconstrucciones)

ACUERDOS  
+10.000 €

|                      |       |
|----------------------|-------|
| DENEGADOS:           | 394   |
| CONCEDIDOS           | 1.898 |
| PERDIDAS DE EFICACIA | .283  |

ACUERDOS -  
10.000 €

|                      |       |
|----------------------|-------|
| DENEGADOS:           | .525  |
| CONCEDIDOS           | 7714  |
| PERDIDAS DE EFICACIA | 1.400 |

**personas: 17 PERSONAS**

|                        |                              |          |
|------------------------|------------------------------|----------|
| Adscritos al Servicio: | 6 agentes de recaudación     | (ADVOS)  |
|                        | 4 administrativos de gestión | (ADVOS)  |
|                        | 2 gestores de recaudación    | (AUXIL.) |

|                         |                            |                |
|-------------------------|----------------------------|----------------|
| Adscritos a la Sección: | 2                          | (TEC.M.G.A.F.) |
|                         | Tec.Med.Gest.Recaudatoria  |                |
|                         | 1 Respnsable Contab.       | (TEC.M.G.A.F.) |
|                         | 1 Agente Recaudación       | (ADVOS)        |
|                         | 1 Advo. Gestor de Tributos | (ADVOS)        |



# ANEXO IV CARGAS DE TRABAJO AGENTES DE RECAUDACION

| Tarea                                                                                                                             | TIEMPO                 | minutos/mes     | hora/CATEGORIA | TOTAL CARGA TRABAJO EN 2010                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ATENCION AL PUBLICO</b>                                                                                                        |                        | <b>291h 30m</b> |                | <b>280h 30m</b>                                                                                                                            |
| Atención presencial al público (mostrador)                                                                                        | 5h30m/dia              | 121 h           | 121 h Advos.   |                                                                                                                                            |
| Atención telefónica al público (call)                                                                                             | 5h30m/dia              | 121 h           | 121 h Advos.   |                                                                                                                                            |
| Atención telefónica al público (individualizada-no call)                                                                          | 15 m una vez a la hora | 38h 30m         | 38h 30m Advos. |                                                                                                                                            |
| <b>COMPROBACIONES</b>                                                                                                             | <b>TAREAS</b>          | <b>77 h</b>     |                | <b>77 h</b>                                                                                                                                |
| Comprobación de los documentos del Registro de entrada                                                                            | 5 m una vez a la hora  | 12h 50m         | 12h 50m Advos. |                                                                                                                                            |
| Comprobación del pendiente de deuda del contribuyente                                                                             | 5 m una vez a la hora  | 12h 50m         | 12h 50m Advos. |                                                                                                                                            |
| Comprobación de la relación de socios                                                                                             | 10 m una vez a la hora | 25h 40m         | 25h 40m Advos. |                                                                                                                                            |
| Comprobación de las bases de datos                                                                                                | 10 m una vez a la hora | 25h 40m         | 25h 40m Advos. |                                                                                                                                            |
| <b>EXPEDIENTES DE MENOS DE 10.000 EUROS</b>                                                                                       |                        | <b>40m</b>      |                |                                                                                                                                            |
| Alta de solicitud de Aplazamiento. Introducción datos en SZA0 y Apertura física del expediente para ubicación de la documentación | 5 m                    |                 | Advos.         |                                                                                                                                            |
| Estudio de la solicitud para cumplimiento de requisitos                                                                           | 10 m                   |                 | Advos.         |                                                                                                                                            |
| Comprobar bases de datos para verificar cambio de situación                                                                       | 5 m                    |                 | Advos.         |                                                                                                                                            |
| Requerimientos y su tratamiento                                                                                                   | 5 m                    |                 | Advos.         |                                                                                                                                            |
| Comprobación de contestaciones a requerimientos                                                                                   | 5 m                    |                 | Advos.         |                                                                                                                                            |
| Acuerdo de aplazamiento de pago y Envío de expedientes a la firma                                                                 | 5 m                    |                 | Advos.         |                                                                                                                                            |
| Preparar expediente para escaneo y enviar a escanear                                                                              | 5 m                    |                 | Advos.         |                                                                                                                                            |
| <b>ADEMAS, EN ACUERDOS DE EXPEDIENTES DE MENOS DE 10.000 EUROS DENEGADOS (994)</b>                                                | <b>DENEGADOS</b>       | <b>10m</b>      |                | <b>70 h/mes</b>                                                                                                                            |
| Comprobar motivos y tipos de denegación para resolver                                                                             | 10 m                   |                 | Advos.         | 40m+10m=50m<br>50m*994exped.= <b>829h año</b> (49.700m)<br>994/12meses=83exped./mes<br>83exped.*50m= 4.150m= <b>70 h/mes</b>               |
| <b>ADEMAS, EN ACUERDOS DE EXPEDIENTES DE MENOS DE 10.000 EUROS CONCEDIDOS (14.600)</b>                                            | <b>CONCEDIDOS</b>      | <b>15m</b>      |                | <b>1.116 h/mes</b>                                                                                                                         |
| Calcular importes, plazos y vencimientos del aplazamiento                                                                         | 15 m                   |                 | Advos.         | 40m+15m=55m<br>55m*14.600= <b>13.384h año</b> (803.000m)<br>14.600/12meses=1.216exped./mes<br>1.217exped.*55m= 66.935m= <b>1.116 h/mes</b> |
| <b>PERDIDA DE EFICACIA (3.194)</b>                                                                                                |                        | <b>15m</b>      |                | <b>67h/mes</b>                                                                                                                             |
| Introducir motivo de la pérdida de eficacia                                                                                       | 5m 1 vez al mes        | 5 m             | 5 m Advos.     | 15m*3.194= <b>798h 30m año</b> (47.910m)<br>3.194exped./12meses=267exped./mes<br>267exped.*15m=4.005m= <b>67h/mes</b>                      |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                                                                     | 10 m una vez al mes    | 10 m            | 10 m Advos.    |                                                                                                                                            |
| <b>RECONSTRUCCIONES</b>                                                                                                           |                        | <b>1h 20m</b>   |                | <b>1h 20m</b>                                                                                                                              |

|                                                                                                                                   |                                                       |                           |                |                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verificar motivo de la reconstrucción                                                                                             | 10 m una vez a la semana                              | 40m                       | 40m Advos.     |                                                                                                                |
| Firmar, dar visto bueno y enviar y fiscalizar                                                                                     | 10 m una vez a la semana                              | 40m                       | 40m Advos.     |                                                                                                                |
| <b>OTRAS TAREAS EN EXPEDIENTES DE MENOS DE 10.000 EUROS</b>                                                                       |                                                       |                           |                | <b>62h 20m</b>                                                                                                 |
| Alta de autoliquidaciones en contraídos                                                                                           | 5 m una vez a la hora                                 | 12h 50m                   | 12h 50m Advos. |                                                                                                                |
| Cierres de acuerdos globales                                                                                                      | 30m 1 vez al día                                      | 11 H                      | 11 H Advos.    |                                                                                                                |
| Comprobar aplazamientos de pago concedidos por Bizkaibai                                                                          | 15 m una vez a la hora                                | 38h 30m                   | 38h 30m Advos. |                                                                                                                |
| <b>EXPEDIENTES DE MAS DE 10.000 EU: 4.715 acuerdos de denegación y concesión (726 denegados y 3.989 concedidos)</b>               |                                                       |                           |                | <b>99h</b>                                                                                                     |
| Alta de solicitud de Aplazamiento. Introducción datos en SZA0 y Apertura física del expediente para ubicación de la documentación | 5 m                                                   | 4.715*5m=393h/12=33h/mes  | 33h Advos.     | 55m*4.715=4.322h año(529.325m)<br>4.715exped./12meses=393exped./mes<br>393exped.*55m=21.615m= <b>361 h/mes</b> |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                                                                     | 10 m                                                  | 4.715*10m=786h/12=66h/mes | 66h/mes Advos. |                                                                                                                |
| <b>RESOLUCION DE RECURSOS</b>                                                                                                     |                                                       |                           |                | <b>8h 15m</b>                                                                                                  |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalización                                                                                  | 10 m una vez al mes                                   | 10 m                      | 10 m Advos.    |                                                                                                                |
| Enviar la Resolución a notificar                                                                                                  | 5m 1 vez al mes                                       | 5m                        | 5m Advos.      |                                                                                                                |
| <b>OTROS PROCEDIMIENTOS HABITUALES</b>                                                                                            |                                                       |                           |                | <b>6h</b>                                                                                                      |
| Actualizar el documento de ayuda de Bizkaibai                                                                                     | 7hx5 diasx 1 (5 días 1 vez al año, 35h año/12=3h/mes) | 3h                        | Advos. .       |                                                                                                                |
| Actualizar el proced. y la instrucción de aplazamientos de pago                                                                   | 7hx5 diasx 1 (5 días 1 vez al año, 35h año/12=3h/mes) | 3h                        | Advos.         |                                                                                                                |
|                                                                                                                                   |                                                       |                           |                | <b>total horas/mes: 1.787h 25 m.</b>                                                                           |

**\*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual**

2.490h/mes  
2.490h/22 días= 114 horas al día  
2.490h/mesx12meses=29.880h anuales  
\*29.880h/1592h=18,76 personas por jornada anual

**\*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual con Corrección de 1 hora diaria:**

1592h/11meses=144,7h/mes (sin 1 mes de vacaciones)  
144,7h/mes-22h/mes (corrección 1 hora diaria)=122,7h/mes  
122,7h/mesx11 meses=1349h anuales  
\*29.880h/1349h=22,14 personas por jornada anual

NOTA:

(1) Existen más tareas que se desarrollan en la Sección, pero con estas creemos que se ve de manera más que suficiente la necesidad de personal

(2) En requerimientos y su tratamiento, así como el tratamiento de garantías, en expedientes mayores de 10.000€ se da un volumen de entre 8/10 movimientos por exped.

**CONCLUSION:**

**HORAS DESTINADAS A FUNCIONES/TAREAS ADMINISTRATIVAS:**

Las tareas realizadas en la Sección de aplazamientos son las que se indican en los cuadros precedentes. Hay que tener en cuenta que existen más tareas que se desarrollan en la Sección, pero desde la misma se considera que se ve de manera más que suficiente la necesidad de personal. Asimismo, algunas de las que se indican se describe la tarea pero no el total de horas que suponen. Debido a la falta de personal, no se puede realizar una adecuada distribución de las tareas entre el personal de la Sección, por lo que, al problema de la falta de personal Administrativo se añade una inadecuada distribución de las tareas entre el personal, debiendo realizar el personal Técnico Medio tareas administrativas, dejando de realizar tareas propias de su categoría.

A fin de entender de una manera comprensible lo expresado en el cuadro de cargas de trabajo, se pasa a explicar cómo se obtiene el personal necesario para poder dar respuesta al Total de horas de cargas de trabajo de la Unidad correspondientes a las tareas que se indican en el cuadro (insistir que en el recuadro, no se reflejan todas):

|                                                                |                                             |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual</b> |                                             |
| 2.490h/22 días= 114 horas al día                               |                                             |
| 2.490h/mesx12meses=29.880h anuales                             | 1787h 25mx12 meses=                         |
| <b>*29.880h/1592h=18,76 personas por jornada anual</b>         | 21447/1349=15,89 personas por jornada anual |

Si realizamos una corrección por las vacaciones y el tiempo de descanso, saldría el siguiente resultado:

|                                                                                                 |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>*Personas/Unidad por cargas de trabajo en jornada anual con Corrección de 1 hora diaria:</b> |  |
| 1592h/11meses=144,7h/mes (sin 1 mes de vacaciones)                                              |  |
| 144,7h/mes-22h/mes (corrección 1 hora diaria)=122,7h/mes                                        |  |
| 122,7h/mesx11 meses=1349h anuales                                                               |  |
| <b>*29.880h/1349h=22,14 personas por jornada anual</b>                                          |  |

Esta es la cantidad de personas necesarias para poder dar respuesta, al menos, a las cargas de trabajo de la Unidad expresadas en el cuadro.

#### Cargas de trabajo de advos sin necesidad de ayudar a TÉCNICOS

1787h 25mx12 meses=  
21447/1349=15,89 personas por jornada anual

## ANEXO V PROCESOS POR TAREAS EN TODA LA SECCION DE APLAZAMIENTOS

|                                                                                   |   |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------|
| <b>1. Atender al público</b>                                                      |   | <b>FUNCION</b>       |
| <b>1.1 Informar de manera presencial al público</b>                               |   | <b>TAREA PROCESO</b> |
| 1.1.1 Informar al público de manera presencial en el mostrador                    | 1 | Tarea explicativa    |
| 1.1.2 Informar al público de manera presencial mediante cita previa               | 3 | Tarea explicativa    |
| <b>1.2 Informar de manera telefónica al público</b>                               |   | <b>TAREA PROCESO</b> |
| 1.2.1 Informar al público de manera telefónica en el call                         | 2 | Tarea explicativa    |
| 1.2.2 Informar al público de manera telefónica de forma individualizada (no call) | 4 | Tarea explicativa    |

|                                                                             |    |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------|
| <b>2. Comprobar documentos, listados y aplicaciones</b>                     |    | <b>FUNCION</b>               |
| <b>2.1 Comprobar la veracidad de los documentos del Registro de entrada</b> | 5  | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| <b>2.2 Comprobar la veracidad de listados</b>                               |    | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| 2.2.1 Comprobar el pendiente de deuda del contribuyente                     | 8  | Tarea explicativa de proceso |
| 2.2.2 Comprobar la relación de socios                                       | 9  | Tarea explicativa de proceso |
| <b>2.3 Comprobar la veracidad del contenido de bases de datos</b>           | 11 | <b>TAREA PROCESO</b>         |

|                                                             |  |                      |
|-------------------------------------------------------------|--|----------------------|
| <b>3. Formalizar altas</b>                                  |  | <b>FUNCION</b>       |
| <b>3.1 Registrar la altas de solicitud de Aplazamientos</b> |  | <b>TAREA PROCESO</b> |

| <b>Tarea</b>                                |                                                                   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>                |                                                                   |
| 1                                           | Atención presencial al público (mostrador)                        |
| 2                                           | Atención telefónica al público (call)                             |
| 3                                           | Atención presencial al público (cita previa)                      |
| 4                                           | Atención telefónica al público (individualizada-no call)          |
| 5                                           | Comprobación de los documentos del Registro de entrada            |
| 6                                           | Alta de solicitud de Aplazamiento. Introducción datos en SZA0     |
| 7                                           | Alta de autoliquidaciones en contraídos                           |
| 8                                           | Comprobación del pendiente de deuda del contribuyente             |
| 9                                           | Comprobación de la relación de socios                             |
| 10                                          | Apertura física del expediente para ubicación de la documentación |
| 11                                          | Comprobación de las bases de datos                                |
| 12                                          | Estudio de la solicitud para cumplimiento de requisitos           |
| 13                                          | Requerimientos                                                    |
| 14                                          | Tratamiento de requerimientos                                     |
| 15                                          | Comprobación de contestaciones a requerimientos                   |
| <b>EXPEDIENTES DE MENOS DE 10.000 EUROS</b> |                                                                   |
| 16                                          | Acuerdo de aplazamiento de pago                                   |

|                                                                                                                     |    |                              |                                    |                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 3.1.1 Realizar alta de solicitud de Aplazamiento introduciendo datos en SZA0                                        | 6  | Tarea explicativa de proceso | 17                                 | Cierres de acuerdos globales                                |
| 3.2 Registrar las altas de autoliquidaciones en contraídos                                                          | 7  | TAREA PROCESO                | 18                                 | Envío de expedientes a la firma                             |
|                                                                                                                     |    |                              | 19                                 | Comprobar bases de datos para verificar cambio de situación |
| 4. Tramitar expedientes de solicitudes de aplazamientos                                                             |    | FUNCION                      | 20                                 | Comprobar aplazamientos de pago concedidos por Bizkaibai    |
| 4.1 Iniciar expedientes de solicitudes de de aplazamientos                                                          |    | TAREA PROCESO                | 21                                 | Preparar expediente para escaneo                            |
| 4.1.1 Abrir físicamente el expediente para ubicación la documentación                                               | 10 | Tarea explicativa de proceso | 22                                 | Envío al escaneo                                            |
| 4.2 Analizar la solicitud de aplazamiento                                                                           |    | TAREA PROCESO                | EXPEDIENTES DE MAS DE 10.000 EUROS |                                                             |
| 4.2.1 Analizar la solicitud sobre cumplimiento de requisitos                                                        | 12 | Tarea explicativa de proceso | 23                                 | Requerimientos de documentación                             |
| 4.3 realizar y tratar los Requerimientos necesarios                                                                 |    | TAREA PROCESO                | 24                                 | Tratamiento de requerimientos                               |
| 4.3.1 realizar los Requerimientos necesarios                                                                        | 13 | Tarea explicativa de proceso | 25                                 | Comprobación de documentación requerida                     |
| 4.3.2 tratar los requerimientos realizados                                                                          | 14 | Tarea explicativa de proceso |                                    |                                                             |
| 4.3.3 Comprobar las contestaciones a los requerimientos realizados                                                  | 15 | Tarea explicativa de proceso |                                    |                                                             |
|                                                                                                                     |    |                              | DENEGACIONES                       |                                                             |
| 5. Adoptar acuerdos de aplazamientos de pago de expedientes de menos de 10.000 € y de expedientes de mas de10.000 € |    | FUNCION                      | 26                                 | Comprobar motivos y tipos de denegación para resolver       |
| 5.1 Adoptar acuerdos de concesión de aplazamientos de pago de expedientes de menos de 10.000 €                      |    | TAREA PROCESO                | 27                                 | Comprobar cálculos de intereses de demora                   |
| 5.1.1 Adoptar acuerdo de aplazamiento de pago                                                                       | 16 | Tarea explicativa de proceso | 28                                 | Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar               |
| 5.1.2 Cerrar acuerdo global                                                                                         | 17 | Tarea explicativa de proceso | DESISTIDOS                         |                                                             |
| 5.1.3 Enviar el expediente a la firma                                                                               | 18 | Tarea explicativa de proceso | 29                                 | Comprobar cálculo de intereses de demora                    |
| 5.1.4 Comprobar la base de datos para verificar posibles cambios de situación                                       | 19 | Tarea explicativa de proceso | 30                                 | Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar               |
| 5.1.5 Comprobar aplazamientos de pago concedidos por Bizkaibai                                                      | 20 | Tarea explicativa de proceso | CONCESION                          |                                                             |
| 5.1.6 Preparar expediente para escaneo                                                                              | 21 | Tarea explicativa de proceso | 31                                 | Calcular importes, plazos y vencimientos del                |

|                                                                                                        |    |                              |    |                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                        |    |                              |    |                                                                         |
| 5.1.7 Enviar el expediente a escanear                                                                  | 22 | Tarea explicativa de proceso | 32 | Introducción del tipo de garantía. Fecha de ofrecimiento y presentación |
|                                                                                                        |    |                              | 33 | Comprobación, cálculo de intereses de demora del adosado al acuerdo     |
|                                                                                                        |    |                              | 34 | Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           |
| 6. Adoptar acuerdos de aplazamientos de pago de expedientes de más de 10.000 €                         |    | FUNCION                      |    |                                                                         |
| 6.1 Adoptar acuerdos de concesión de aplazamientos de pago de expedientes de más de 10.000 €           |    | TAREA PROCESO                |    | PERDIDA DE EFICACIA                                                     |
| 6.1.1 Calcular importes, plazos y vencimientos del aplazamiento                                        | 31 | Tarea explicativa de proceso | 35 | Introducir motivo de la pérdida de eficacia                             |
| 6.1.2 Introducir el tipo de garantía, fecha de ofrecimiento y presentación                             | 32 | Tarea explicativa de proceso | 36 | Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           |
| 6.1.3 Comprobar el cálculo de intereses de demora del adosado al acuerdo                               | 33 | Tarea explicativa de proceso |    | RECONSTRUCCIONES                                                        |
| 6.1.4 Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                                    | 34 | Tarea explicativa de proceso | 37 | Verificar motivo de la reconstrucción                                   |
| 6.2 Adoptar acuerdos de denegación de aplazamientos de pago de expedientes de más de 10.000 €          |    | TAREA PROCESO                | 38 | Firmar, dar visto bueno y enviar y fiscalizar                           |
| 6.2.1 Analizar motivos y tipos de denegación para resolver                                             | 26 | Tarea explicativa de proceso |    | RECONSIDERACIONES DE APLAZAMIENTO                                       |
| 6.2.2 Comprobar cálculos de intereses de demora                                                        | 27 | Tarea explicativa de proceso | 39 | Dar de baja el aplazamiento que se va a reconsiderar                    |
| 6.2.3 Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                                    | 28 | Tarea explicativa de proceso | 40 | Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           |
| 6.3 Adoptar acuerdos de desistimiento de aplazamientos de pago de expedientes de más de 10.000 €       |    | TAREA PROCESO                | 41 | Apertura de un nuevo expediente                                         |
| 6.3.1 Comprobar cálculo de intereses de demora                                                         | 29 | Tarea explicativa de proceso |    |                                                                         |
| 6.3.2 Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                                    | 30 | Tarea explicativa de proceso |    |                                                                         |
| 6.4 Adoptar acuerdos de pérdida de eficacia de aplazamientos de pago de expedientes de más de 10.000 € |    | TAREA PROCESO                |    | TRATAMIENTO DE GARANTÍAS                                                |

|                                                                                                            |    |                              |    |                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------|
| 6.4.1 Introducir motivo de la pérdida de eficacia                                                          | 35 | Tarea explicativa de proceso | 42 | Envío de borradores de hipotecas y avales a asesoría jurídica        |
| 6.4.2 Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                                        | 36 | Tarea explicativa de proceso | 43 | Notificar al contribuyente el informe de la asesoría                 |
| <b>6.5 Adoptar acuerdos de reconstrucciones de aplazamientos de pago de expedientes de más de 10.000 €</b> |    | <b>TAREA PROCESO</b>         | 44 | Envío de garantías registradas y aceptadas a asesoría para bastanteo |
| 6.5.1 Verificar motivo de la reconstrucción                                                                | 37 | Tarea explicativa de proceso | 45 | Envío a fiscalización para su contabilización                        |
| 6.5.2 Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                                        | 38 | Tarea explicativa de proceso | 46 | Tramitación de la devolución de garantía                             |
| <b>6.6 Adoptar acuerdos de reconsideración de aplazamientos de pago de expedientes de más de 10.000 €</b>  |    | <b>TAREA PROCESO</b>         | 47 | Prórrogas y cancelaciones de embargo                                 |
| 6.6.1 Dar de baja el aplazamiento que se va a reconsiderar                                                 | 39 |                              | 48 | Ejecución de garantías                                               |
| 6.6.2 Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                                                        | 40 |                              |    | <b>RESOLUCION DE RECURSOS</b>                                        |
| 6.6.3 Abrir nuevo expediente                                                                               | 41 |                              | 49 | Estudio del recurso y comprobación de las alegaciones                |

|                                                                                        |    |                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------|
| <b>7. Gestionar garantías</b>                                                          |    | <b>FUNCION</b>               |
| <b>7.1 Enviar documentación</b>                                                        |    | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| 7.1.1 Enviar borradores de hipotecas y avales a asesoría jurídica                      | 42 | Tarea explicativa de proceso |
| 7.1.2 Enviar garantías registradas y aceptadas a asesoría para bastanteo               | 44 | Tarea explicativa de proceso |
| 7.1.3 Enviar garantías registradas y aceptadas a fiscalización para su contabilización | 45 | Tarea explicativa de proceso |
| <b>7.2 Notificar documentación</b>                                                     |    | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| 7.2.1 Notificar al contribuyente el informe de la asesoría sobre la garantía           | 43 | Tarea explicativa de proceso |
| <b>7.3 Devolver garantías</b>                                                          |    | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| 7.3.1 Tramitar la devolución de la garantía                                            | 46 | Tarea explicativa de proceso |
| <b>7.4 Ejecutar garantías</b>                                                          |    | <b>TAREA PROCESO</b>         |

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| 50 | Propuesta de Resolución de desestimación                   |
| 51 | Propuesta de Resolución de estimación                      |
| 52 | Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalización           |
| 53 | Enviar la Resolución a notificar                           |
|    | <b>OTROS PROCEDIMIENTOS HABITUALES</b>                     |
| 54 | Comprobación de balances y situación patrimonial           |
| 55 | Seguimiento de empresas con exoneración                    |
| 56 | Estudio de las empresas con riesgo (garantías precarias)   |
| 57 | Estudio detallado de los grandes deudores                  |
| 58 | Realización de informes para aplazamientos con exoneración |
| 59 | Control de las liquidaciones que están                     |

|                                           |    |                              |
|-------------------------------------------|----|------------------------------|
|                                           |    |                              |
| 7.4.1 Tramitar la ejecución de garantías  | 48 | Tarea explicativa de proceso |
| <b>7.5 Prorrogar y cancelar embargos</b>  |    | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| 7.5.1 Tramitar la prórroga de embargos    | 47 | Tarea explicativa de proceso |
| 7.5.2 Tramitar la cancelación de embargos | 47 | Tarea explicativa de proceso |

|    |                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------|
|    | en "DA"                                                               |
| 60 | Actualizar el documento de ayuda de Bizkaibai                         |
| 61 | Actualizar el procedimiento y la instrucción de aplazamientos de pago |

|                                                                      |    |                              |
|----------------------------------------------------------------------|----|------------------------------|
| <b>8. Resolver y tramitar recursos</b>                               |    | <b>FUNCION</b>               |
| <b>8.1 Analizar el recurso</b>                                       |    | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| 8.1.1 Estudiar del recurso                                           | 49 | Tarea explicativa de proceso |
| 8.1.2 Comprobar las alegaciones del recurso                          | 49 | Tarea explicativa de proceso |
| <b>8.2 Elaborar propuesta de resolución</b>                          |    | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| 8.2.1 Realizar propuesta de Resolución de estimación o desestimación | 51 | Tarea explicativa de proceso |
| 8.2.2 Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalización               | 52 | Tarea explicativa de proceso |
| 8.2.3 Enviar la Resolución del recurso a notificar                   | 53 | Tarea explicativa de proceso |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>OTROS PROCEDIMIENTOS HABITUALES</b>                                |    |
| Comprobación de balances y situación patrimonial                      | 54 |
| Seguimiento de empresas con exoneración                               | 55 |
| Estudio de las empresas con riesgo (garantías precarias)              | 56 |
| Estudio detallado de los grandes deudores                             | 57 |
| Realización de informes para aplazamientos con exoneración            | 58 |
| Control de las liquidaciones que están en "DA"                        | 59 |
| Actualizar el documento de ayuda de Bizkaibai                         | 60 |
| Actualizar el procedimiento y la instrucción de aplazamientos de pago | 61 |



ANEXO VI CRITICIDAD DE LAS TAREAS EN LA SECCION DE APLAZAMIENTOS

| <b>Tarea</b>                                               | <b>Frecuencia</b> | <b>Duración</b> | <b>Consecuencias</b> | <b>Dificultad</b> | <b>Peso Absoluto</b> | <b>Peso Relativo</b> | <b>% Acumul</b> |
|------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|-------------------|----------------------|----------------------|-----------------|
| Atención presencial al público (mostrador)                 | 7                 | 5               | 5                    | 6                 | 1050                 | 10,18                | 10,18           |
| Atención telefónica al público (call)                      | 7                 | 5               | 5                    | 6                 | 1050                 | 10,18                | 20,35           |
| Realización de informes para aplazamientos con exoneración | 4                 | 7               | 5                    | 7                 | 980                  | 9,5                  | 29,86           |
| Comprobación de balances y situación patrimonial           | 4                 | 7               | 3                    | 7                 | 588                  | 5,7                  | 35,56           |
| Estudio del recurso y comprobación de las alegaciones      | 3                 | 5               | 4                    | 7                 | 420                  | 4,07                 | 39,63           |
| Propuesta de Resolución de desestimación                   | 3                 | 5               | 4                    | 7                 | 420                  | 4,07                 | 43,7            |
| Propuesta de Resolución estimación                         | 3                 | 5               | 4                    | 7                 | 420                  | 4,07                 | 47,77           |
| Enviar la Resolución a notificar                           | 3                 | 5               | 4                    | 7                 | 420                  | 4,07                 | 51,84           |
| Comprobación de documentación requerida                    | 7                 | 3               | 2                    | 7                 | 294                  | 2,85                 | 54,69           |
| Acuerdo de aplazamiento de pago                            | 7                 | 2               | 5                    | 4                 | 280                  | 2,71                 | 57,4            |
| Comprobación de los documentos del Registro de entrada     | 7                 | 1               | 6                    | 6                 | 252                  | 2,44                 | 59,84           |
| Alta de autoliquidaciones en contraídos                    | 7                 | 1               | 6                    | 6                 | 252                  | 2,44                 | 62,28           |
| Alta de solicitud de Aplazamiento. Introducción datos      | 7                 | 1               | 6                    | 5                 | 210                  | 2,03                 | 64,31           |

|                                                                       |   |   |   |   |     |      |       |
|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----|------|-------|
| en SZA0                                                               |   |   |   |   |     |      |       |
| Apertura de un nuevo expediente                                       | 7 | 1 | 6 | 5 | 210 | 2,03 | 66,34 |
| Actualizar el documento de ayuda de Bizkaibai                         | 1 | 7 | 5 | 6 | 210 | 2,03 | 68,37 |
| Actualizar el procedimiento y la instrucción de aplazamientos de pago | 1 | 7 | 5 | 6 | 210 | 2,03 | 70,4  |
| Seguimiento de empresas con exoneración                               | 1 | 7 | 4 | 7 | 196 | 1,9  | 72,3  |
| Estudio de las empresas con riesgo (garantías precarias)              | 1 | 7 | 4 | 7 | 196 | 1,9  | 74,2  |
| Comprobar motivos y tipos de denegación para resolver                 | 7 | 1 | 5 | 5 | 175 | 1,69 | 75,89 |
| Comprobar cálculos de intereses de demora                             | 7 | 1 | 5 | 5 | 175 | 1,69 | 77,58 |
| Comprobar cálculo de intereses de demora                              | 7 | 1 | 5 | 5 | 175 | 1,69 | 79,27 |
| Calcular importes, plazos y vencimientos del aplazamiento             | 7 | 1 | 5 | 5 | 175 | 1,69 | 80,96 |
| Comprobación, cálculo de intereses de demora del adosado al acuerdo   | 7 | 1 | 5 | 5 | 175 | 1,69 | 82,65 |
| Estudio detallado de los grandes deudores                             | 2 | 7 | 2 | 5 | 140 | 1,35 | 84    |
| Estudio de la solicitud para cumplimiento de requisitos               | 7 | 1 | 3 | 6 | 126 | 1,22 | 85,22 |
| Prórrogas y cancelaciones de                                          | 3 | 2 | 5 | 4 | 120 | 1,16 | 86,38 |

|                                                                         |   |   |   |   |     |      |       |
|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----|------|-------|
| embargo                                                                 |   |   |   |   |     |      |       |
| Ejecución de garantías                                                  | 3 | 2 | 5 | 4 | 120 | 1,16 | 87,54 |
| Cierres de acuerdos globales                                            | 6 | 3 | 3 | 2 | 108 | 1,04 | 88,58 |
| Preparar expediente para escaneo                                        | 7 | 1 | 7 | 2 | 98  | 0,95 | 89,53 |
| Envío de borradores de hipotecas y avales a asesoría jurídica           | 6 | 2 | 2 | 4 | 96  | 0,93 | 90,46 |
| Envío al escaneo                                                        | 6 | 1 | 7 | 2 | 84  | 0,81 | 91,27 |
| Introducción del tipo de garantía. Fecha de ofrecimiento y presentación | 7 | 1 | 6 | 2 | 84  | 0,81 | 92,08 |
| Atención presencial al público (cita previa)                            | 6 | 2 | 1 | 6 | 72  | 0,69 | 92,77 |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           | 7 | 1 | 5 | 2 | 70  | 0,67 | 93,44 |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           | 7 | 1 | 5 | 2 | 70  | 0,67 | 94,11 |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           | 7 | 1 | 5 | 2 | 70  | 0,67 | 94,78 |
| Atención telefónica al público (individualizada-no call)                | 7 | 1 | 1 | 6 | 42  | 0,4  | 95,18 |
| Firmar, dar visto bueno y enviar y fiscalizar                           | 4 | 1 | 5 | 2 | 40  | 0,38 | 95,56 |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                           | 4 | 1 | 5 | 2 | 40  | 0,38 | 95,94 |
| Verificar motivo de la reconstrucción                                   | 4 | 1 | 3 | 3 | 36  | 0,34 | 96,28 |
| Dar de baja el aplazamiento que se va a reconsiderar                    | 4 | 1 | 3 | 3 | 36  | 0,34 | 96,62 |

|                                                                      |   |   |   |   |    |      |       |
|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|------|-------|
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalizar                        | 3 | 1 | 5 | 2 | 30 | 0,29 | 96,91 |
| Comprobación del pendiente de deuda del contribuyente                | 7 | 1 | 1 | 4 | 28 | 0,27 | 97,18 |
| Envío de expedientes a la firma                                      | 6 | 1 | 2 | 2 | 24 | 0,23 | 97,41 |
| Requerimientos                                                       | 7 | 1 | 3 | 1 | 21 | 0,2  | 97,61 |
| Requerimientos de documentación                                      | 7 | 1 | 3 | 1 | 21 | 0,2  | 97,81 |
| Notificar al contribuyente el informe de la asesoría                 | 7 | 1 | 3 | 1 | 21 | 0,2  | 98,01 |
| Envío de garantías registradas y aceptadas a asesoría para bastanteo | 7 | 1 | 3 | 1 | 21 | 0,2  | 98,21 |
| Envío a fiscalización para su contabilización                        | 7 | 1 | 3 | 1 | 21 | 0,2  | 98,41 |
| Tramitación de la devolución de garantía                             | 7 | 1 | 3 | 1 | 21 | 0,2  | 98,61 |
| Comprobación de la relación de socios                                | 7 | 1 | 1 | 2 | 14 | 0,13 | 98,74 |
| Introducir motivo de la pérdida de eficacia                          | 3 | 1 | 2 | 2 | 12 | 0,11 | 98,85 |
| Control de las liquidaciones que están en "DA"                       | 3 | 1 | 4 | 1 | 12 | 0,11 | 98,96 |
| Apertura física del expediente para ubicación de la documentación    | 7 | 1 | 1 | 1 | 7  | 0,06 | 99,02 |
| Comprobación de las bases de datos                                   | 7 | 1 | 1 | 1 | 7  | 0,06 | 99,08 |
| Tratamiento de requerimientos                                        | 7 | 1 | 1 | 1 | 7  | 0,06 | 99,14 |
| Comprobación de contestaciones a                                     | 7 | 1 | 1 | 1 | 7  | 0,06 | 99,2  |

|                                                             |     |     |     |     |      |      |       |
|-------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|------|------|-------|
| requerimientos                                              |     |     |     |     |      |      |       |
| Comprobar bases de datos para verificar cambio de situación | 7   | 1   | 1   | 1   | 7    | 0,06 | 99,26 |
| Comprobar aplazamientos de pago concedidos por Bizkaibai    | 7   | 1   | 1   | 1   | 7    | 0,06 | 99,32 |
| Tratamiento de requerimientos                               | 7   | 1   | 1   | 1   | 7    | 0,06 | 99,38 |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>                                |     |     |     |     |      |      |       |
| <b>EXPEDIENTES DE MENOS DE 10.000 EUROS</b>                 |     |     |     |     |      |      |       |
| <b>EXPEDIENTES DE MAS DE 10.000 EUROS</b>                   |     |     |     |     |      |      |       |
| <b>DENEGACIONES</b>                                         |     |     |     |     |      |      |       |
| <b>DESISTIDOS</b>                                           |     |     |     |     |      |      |       |
| <b>CONCESION</b>                                            |     |     |     |     |      |      |       |
| <b>PERDIDA DE EFICACIA</b>                                  |     |     |     |     |      |      |       |
| <b>RECONSTRUCCIONES</b>                                     |     |     |     |     |      |      |       |
| <b>RECONSIDERACIONES DE APLAZAMIENTO</b>                    |     |     |     |     |      |      |       |
| <b>TRATAMIENTO DE GARANTÍAS</b>                             |     |     |     |     |      |      |       |
| <b>RESOLUCION DE RECURSOS</b>                               |     |     |     |     |      |      |       |
| Firmar, dar visto bueno y enviar a fiscalización            | 3   | 1   | 5   | 2   | 30   |      |       |
| <b>OTROS PROCEDIMIENTOS HABITUALES</b>                      |     |     |     |     |      |      |       |
|                                                             | 328 | 131 | 221 | 219 | 9260 | 89,2 |       |

NOTA:

(1) Existen más tareas que se desarrollan en la Sección, pero con estas creemos que se ve de manera más que suficiente la necesidad de personal

(2) En los apartados referidos a requerimientos y su tratamiento, así como el tratamiento de garantías, en los expedientes mayores de 10.000€ se producen un volumen de entre 8/10 movimientos por expediente

## ANEXO VII MANUAL FUNCIONES-TAREAS AGENTE DE RECAUDACION

### 1. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Atender al público
2. Comprobar y actualizar documentos, listados y aplicaciones
3. Formalizar altas
4. Tramitar expedientes de solicitudes

### 2. TAREAS CLASIFICADAS POR FUNCION

|                                                                                   |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1. Atender al público                                                             | FUNCION              |
| <b>1.1 Informar de manera presencial al público</b>                               | <b>TAREA PROCESO</b> |
| 1.1.1 Informar al público de manera presencial en el mostrador                    | Tarea explicativa    |
| <b>1.2 Informar de manera telefónica al público</b>                               | <b>TAREA PROCESO</b> |
| 1.2.1 Informar al público de manera telefónica en el call                         | Tarea explicativa    |
| 1.2.2 Informar al público de manera telefónica de forma individualizada (no call) | Tarea explicativa    |

|                                                                             |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 2. Comprobar y actualizar documentos, listados y aplicaciones               | FUNCION                      |
| <b>2.1 Comprobar la veracidad de los documentos del Registro de entrada</b> | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| <b>2.2 Comprobar la veracidad de listados</b>                               | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| 2.2.1 Comprobar el pendiente de deuda del contribuyente                     | Tarea explicativa de proceso |
| 2.2.2 Comprobar la relación de socios                                       | Tarea explicativa de proceso |
| 2.2.3 Comprobar cambios de situación                                        | Tarea explicativa de proceso |
| <b>2.3 Comprobar la veracidad del contenido de bases de datos</b>           | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| <b>2.4 Actualizar procedimientos y bases de datos</b>                       | <b>TAREA PROCESO</b>         |

|                                                                                         |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 3. Formalizar altas                                                                     | FUNCION                      |
| <b>3.1 Registrar las altas de solicitudes en bases de datos y otros registros</b>       | <b>TAREA PROCESO</b>         |
| 3.1.1 Realizar alta de solicitud de Aplazamiento introduciendo datos en SZA0            | Tarea explicativa de proceso |
| <b>3.2 Registrar las altas de autoliquidaciones en bases de datos y otros registros</b> | <b>TAREA PROCESO</b>         |

|                                        |         |
|----------------------------------------|---------|
| 4. Tramitar expedientes de solicitudes | FUNCION |
|----------------------------------------|---------|

|                                                                                                             |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>4.1 Iniciar expedientes derivados de solicitudes y analizarlas</b>                                       | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.2 Realizar y tratar requerimientos (comprobar contestaciones)</b>                                      | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.3 Adoptar, en su caso, acuerdos en expedientes del area correspondiente tramitados en aplicaciones</b> | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.3 Tratar los concedido por Bizkaiabai (comprobar, corregir...)</b>                                     | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.3 Tramitar los expedientes para escaneo y firma</b>                                                    | <b>TAREA PROCESO</b> |

## ANEXO VIII MANUAL DE FUNCIONES DE AGENTE DE RECAUDACION TRAS EL ANALISIS

### ANEXO MANUAL FUNCIONES-TAREAS AGENTE DE RECAUDACION

#### 1. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Atender al público
2. Comprobar y actualizar documentos, listados y aplicaciones
3. Formalizar altas
4. Tramitar expedientes de solicitudes

#### 2. TAREAS CLASIFICADAS POR FUNCION

|                                                     |                      |
|-----------------------------------------------------|----------------------|
| 1. Atender al público                               | <b>FUNCION</b>       |
| <b>1.1 Informar de manera presencial al público</b> | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>1.2 Informar de manera telefónica al público</b> | <b>TAREA PROCESO</b> |

|                                                                             |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 2. Comprobar y actualizar documentos, listados y aplicaciones               | <b>FUNCION</b>       |
| <b>2.1 Comprobar la veracidad de los documentos del Registro de entrada</b> | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>2.2 Comprobar la veracidad de listados</b>                               | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>2.3 Comprobar la veracidad del contenido de bases de datos</b>           | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>2.4 Actualizar procedimientos y bases de datos</b>                       | <b>TAREA PROCESO</b> |

|                                                                                         |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 3. Formalizar altas                                                                     | <b>FUNCION</b>       |
| <b>3.1 Registrar las altas de solicitudes en bases de datos y otros registros</b>       | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>3.2 Registrar las altas de autoliquidaciones en bases de datos y otros registros</b> | <b>TAREA PROCESO</b> |

|                                                                                                             |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 4. Tramitar expedientes de solicitudes                                                                      | <b>FUNCION</b>       |
| <b>4.1 Iniciar expedientes derivados de solicitudes y analizarlas</b>                                       | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.2 Realizar y tratar requerimientos (comprobar contestaciones)</b>                                      | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.3 Adoptar, en su caso, acuerdos en expedientes del area correspondiente tramitados en aplicaciones</b> | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.3 Tratar los concedido por Bizkaia bai (comprobar, corregir...)</b>                                    | <b>TAREA PROCESO</b> |
| <b>4.3 Tramitar los expedientes para escaneo y firma</b>                                                    | <b>TAREA PROCESO</b> |