Plan de mejora del OAGRTL. Diputació de Lleida

2014 / 2015

CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN Y RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS.

Master INAP en dirección pública. Ámbito local

Autor: Xavier Monné Gimeno **Cargo**: director del OAGRTL (Diputació de Lleida)

Tutor: Francisco Manuel Rodríguez Maseda

INDICE

0.- AGRADECIMIENTOS Pág. 2

1.- RESUMEN EJECUTIVO Pág. 3

2.- INTRODUCCION Pág. 6

3.- DIAGNOSTICO Pág. 8
- 1) Contexto Pág. 8
- 2) Problema a resolver o necesidades a cubrir. Pág. 21
- 3) Análisis de las causas y consecuencias del problema Pág. 23

4.- PLAN DE MEJORA Pág. 26
- 1) Misión, visión y valores Pág. 26
- 2) Objetivos, acciones, tareas y herramientas Pág. 26

5.- IMPLANTACIÓN, Pág. 48
- 1) Recursos necesarios humanos y económicos
- 2) El cronograma de actuaciones Pág. 56

6.- EVALUACION Pág. 57
- 1) Sistema de evaluación Pág. 57
- 2) Indicadores y objetivos. Pág. 58

7.- EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA. Pág. 63

8.- BIBLIOGRAFIA Pág. 66

9.- ANEXOS Pág. 68
- 1) Presupuesto Pág. 68
- 2) Plantilla Pág. 70
- 3) Distribución de la plantilla Pág. 71
- 4) DAFO Pág. 72
- 5) Cuadro resumen de objetivos y acciones Pág. 73
- 6) Cronograma Pág. 75
- 7) Indicadores de prestación de servicio. Pág. 77

AGRADECIMIENTOS

Realizar este Máster en INAP ha sido una de las mejores experiencias formativas que he tenido hasta la fecha. Ha supuesto un gran esfuerzo pero, que duda cabe que ha merecido la pena.

Ha merecido la pena tanto por los conocimientos adquiridos como por los compañeros de profesión que he conocido, con los cuales he podido compartir experiencias, momentos agradables y también duros.

Quiero agradecer a INAP la oportunidad y facilidades que me han proporcionado, especialmente a Paz, que se ha presentado siempre como una compañera más. También agradezco a la organización donde presto mis servicios la ocasión que me ha brindado y que espero corresponder, así como a mis compañeros de trabajo que han sabido comprender lo importante que para mí era esta formación y a los cuales animo a continuar.

En este apartado es obligatorio recordar a los formadores que, más que como profesores, siempre se han mostrado en su generalidad como personas que tienen y comprenden nuestro día a día, con especial mención a Manuel Rodríguez Maseda, mi tutor. De él siempre recordaré que Ítaca es nuestro objetivo.

También a los compañeros del curso, con quienes espero continuar manteniendo la relación personal y profesional que ha nacido. Una especial referencia al G5, Marta, Jorge, Javi y Jesús. No nos ha ido mal juntos …

Para finalizar este apartado quiero mostrar también un cálido agradecimiento y una disculpa a mi familia, que ha sido la que ha sufrido mis ausencias y mis quebraderos de cabeza.

1.- RESUMEN EJECUTIVO

El Organisme Autònom de Gestió i Recaptació de Tributs Locals (OAGRTL) es un organismo perteneciente a la administración institucional de la Diputació de Lleida, dedicado a la gestión, recaudación e inspección de los tributos delegados por los municipios de su demarcación territorial.

La provincia de Lleida tiene un total de 231 municipios. El 60% no supera los 1000 habitantes. De estos, 227 tienen delegados los principales tributos (IBI e IAE).

Para la prestación de estos servicios el OAGRTL cuenta con unos servicios centrales y una red de 10 oficinas permanentes y 3 que se atienden un día por semana

En cuanto al presupuesto hay que diferenciar dos ámbitos:

1. Ingresos, donde la organización se nutre de la tasa que por la prestación del servicio pagan los ayuntamientos. En la parte que no se cubre con esta tasa la Diputació de Lleida aporta el resto.
2. Gastos. Las partidas más importantes corresponden a personal y a la prestación del servicio postal.

En relación a los stakeholder, el OGRTL interacciona con varios de ellos destacando a los ciudadanos y los ayuntamientos, por cuanto a ellos nos dirigimos como servicio, así como el personal propio, ya que sin un funcionario motivado y satisfecho la organización no funcionará.

Se considera a la organización madura en la prestación del servicio que representa el núcleo central de su razón de ser. Para determinar esta conclusión se ha utilizado una encuesta realizada a los ayuntamientos y una comparativa del ratio de recaudación en voluntaria con otras organizaciones.

Con este contexto y utilizando la herramienta DAFO, se detectan la existencia de toda una serie de cuestiones a mejorar o implantar, más teniendo en cuenta las tendencias y la normativa que, tanto a nivel estatal como autonómico se está preparando y que afectan a la administración local.

Estas cuestiones se centran básicamente en dos líneas de actuación, tales como:

1. La implementación de un sistema de calidad

2. La exigencia de una organización que sea eficiente en la prestación del servicio. Esto pasa por el autofinanciamiento.

1. Implementación de un sistema de calidad

Esta implementación se basa en cuatro dimensiones: el ciudadano, el ayuntamiento, el personal de la organización y la correspondiente al establecimiento de un sistema de indicadores institucionalizados que permitan autoevaluarnos y compararnos con otras organizaciones similares.

Los beneficios que esperamos obtener son múltiples. El principal es legitimar nuestra actividad como administración tributaria ante nuestros agentes.

Para cada objetivo operativo se establecen una serie de acciones a acometer, indicando a su vez las herramientas y tareas a realizar.

2. La eficiencia en la organización.

La eficiencia se centra en la parte del ingreso y en la parte del gasto.

El principal beneficio que se espera obtener con este objetivo estratégico no es otro que poder gozar de una mayor autonomía que vendrá derivada del autofinanciamiento.

Igual que en el apartado anterior se establecen las acciones a acometer, así como las herramientas y tareas a realizar.

Implantación, cronograma y evaluación

Para cada línea de actuación se establecen los responsables que deberán ejecutar las acciones así como el coste previsto para su ejecución. El coste total de la implantación del plan se calcula en 375.218 € repartidos entre 2013, 2014 y 2015. Una gran parte de estos costes corresponde a obras y traslados de oficinas, con lo cual se realizan en el ejercicio concreto pero ya no se tendrán a partir de 2015.

También se establece un cronograma, que se remite al anexo donde se establecen plazos para su ejecución. La ejecución está prevista para 2014 y 2015.

A los efectos de evaluar la implantación del plan se establece el seguimiento del sistema PDCA, estableciendo una serie de indicadores para las diferentes acciones que nos permita establecer controles de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada acción.

Finalmente se hace una valoración de todo el plan y se hace una proyección a 2014 y 2015, de acuerdo con las valoraciones realizadas en el propio plan y de acuerdo con determinados históricos que se consideran claves para esta valoración.

La conclusión de todo ello es que la organización se encamina a una mejora en la prestación de sus servicios, así como que se establecen las estructuras necesarias para la consecución de la sostenibilidad económica de la organización en un plazo breve de tiempo.

2.- INTRODUCCIÓN

En este plan de mejora se parte de la hipótesis de que la organización ya se encuentra en una fase madura en la referente a la eficacia en el cumplimiento del servicio que tiene encomendado, esto es la gestión y la recaudación de los tributos locales.

Actualmente ya se están acometiendo un importante proyecto de implementación de la e-administración, así como la implantación del servicio de sanciones de circulación.

No obstante existen varios ámbitos de mejora para poder hacer de mi organización una entidad moderna y adaptada a los nuevos tiempos y, lo que considero más importante, con capacidad para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante donde estos cambios se producen en cortos períodos de tiempo. Esta hecho se constata con la literatura existente sobre la calidad y la eficiencia en las organizaciones administrativas, los proyectos de ley actualmente en tramitación (ley de transparencia o la ley para la reforma del régimen local), así como las experiencias de éxito observadas en otras administraciones que prestan el mismo servicio (Diputació de Barcelona, Diputació de Tarragona, SUMA de Alicante, REGTSA de Salamanca)

Estos ámbitos se resumen en dos:

- Implementación de una política de CALIDAD
- Implementación del criterio de eficiencia en la prestación del servicio.

La implementación de estas dos grandes líneas de actuación se centran en los ejercicios 2013 a 2015 y, de acuerdo con los objetivos que se establezcan, servirán para autoevaluarnos y emprender acciones de mejora, siguiendo el ciclo PDCA.

En la implementación de este plan de mejora existe un elemento crítico, desde mi punto de vista fundamental: la aprobación de la nueva RPT con la diferenciación de servicios, implantación del servicio de calidad e incremento retributivo para diferentes puestos de trabajo considerados clave para el desarrollo de este plan.

A partir de aquí, para el desarrollo del plan se establecerán los siguientes capítulos:

- Diagnóstico, donde se describirá el contexto en el que se encuentra la institución así como sus funciones, estructura e infraestructura, los problemas a resolver o necesidades a cubrir, así como las causas y las consecuencias del problema.
- Plan de mejora propiamente dicho, donde de detallaran las líneas estratégicas, objetivos operativos, acciones a emprender, tareas y herramientas a utilizar.

- La implantación del plan, donde se detallaran los recursos humanos y económicos necesarios, así como el cronograma de actuaciones.
- La evaluación de dicha implantación, estableciendo objetivos y grados de cumplimiento previstos.
- En cuanto que se pretende la eficiencia de la organización también se valorará económicamente que supone la implementación de las actuaciones y su impacto en la presupuesto.
- Seguidamente se plasmará la bibliografía consultada para la realización de este trabajo.
- Se adjunta también diferentes anexos al plan donde se desarrollan y detallan conceptos establecidos en él.

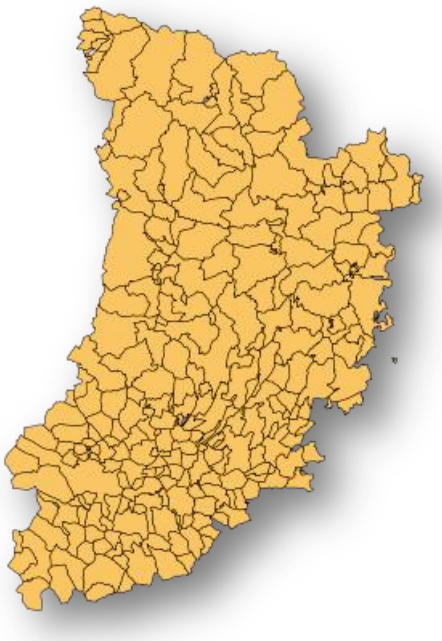
3.- DIAGNÓSTICO

3.1 CONTEXTO

El Organismo Autónomo de Gestión y Recaudación de Tributos Locales (en adelante OAGRTL), es un organismo perteneciente a la administración institucional de la Diputació de Lleida, creado en el año 1990 para la gestión, recaudación e inspección de los tributos locales de los municipios de la provincia de Lleida que acuerden la delegación de estas funciones en un ente supramunicipal.

La provincia de Lleida tiene un total de 231 municipios, de los cuales únicamente la capital de la provincia supera los 120.000 habitantes. Del resto únicamente cuatro tienen entre 10.000 y 15.000 habitantes. Podemos concluir pues que la organización se dirige a una tipología de ayuntamientos donde las economías de escala que ofrece son muy importantes. De hecho un total de 227 municipios tienen delegada la gestión y recaudación de los principales tributos locales.

División territorial de los 231 municipios de la provincia de Lleida



El contexto económico en el que se encuentra actualmente el OAGRTL es un contexto de fuerte crisis económica que afecta a los porcentajes de recaudación obtenidos tanto en voluntaria y sobre todo en ejecutiva. No obstante en el nivel ingreso / gasto, el año 2012 ha sido el mejor de la serie histórica del OAGRTL, resultado que obedece a reestructuraciones internas, pero también a factores externos no estructurales (incrementos de tipos impositivos por Real Decreto en el IBI Urbana y eliminación de la paga extraordinaria de navidad para los empleados públicos).

En cuanto al entorno funcionarial, se encuentra sin duda enrarecido por las diferentes medidas que a nivel de gobierno del Estado se han ido adoptando desde 2010. En este sentido citar los recortes salariales y modificaciones de las condiciones laborales del personal al servicio de la administración pública. Sin embargo cabe decir que la respuesta de los funcionarios públicos del OAGRTL ante estas medidas, ha sido satisfactoria. Prueba de ello es que nuestros indicadores generales no se han visto afectados, al contrario, se han ido superando año tras año.

En cuanto a nuestra relación con los ayuntamientos delegados, se puede decir que es de notable. En el año 2011 se realizó una encuesta de satisfacción externa con una muestra de 30 ayuntamientos de diferente tipología, con un resultado global de 7'4.)

La visión que tiene de nosotros el ciudadano la desconocemos por cuanto no hemos realizado ninguna prospección. Desde mi punto de vista nos encontramos ante la ausencia de legitimación en la que se encuentra la mayor parte de la administración en España.

En la actualidad estamos centrando nuestros esfuerzos básicamente en tres frentes:

1. La implantación de la e-administración. Contamos con un programa hasta 2015, aprobado por el Consejo de administración del OAGRTL.
2. Mejora constante de nuestras aplicaciones informáticas y desarrollo de nuevos proyectos informáticos, siendo el desarrollo de la aplicación propio, excepto algún módulo que se ha adquirido a empresas del sector.
3. Prestación de nuevos servicios. El último servicio en implantarse ha sido el de gestión de sanciones de circulación, servicio deficientemente prestado en nuestros ayuntamientos y altamente solicitado.

Los servicios que presta actualmente este Organismo son:

1. **La gestión de los siguientes tributos:**
   - Impuesto sobre bienes inmuebles de naturaleza Urbana (IBI Ur)
   - Impuesto sobre bienes inmuebles de naturaleza rústica (IBI Ru)
   - Impuesto sobre bienes inmuebles de características especiales (BICES)

- Impuesto sobre actividades económicas (IAE)
- Impuesto sobre vehículos de tracción mecánica (IVTM)
- Impuesto sobre el incremento del valor de los terrenos de naturaleza urbana (IVTNU).
- La encomienda de gestión de sanciones de circulación

2. **La recaudación, en vía voluntaria y/o ejecutiva de los siguientes tributos**:
   - Todos los impuestos citados en el apartado anterior
   - Las tasas establecidas por los municipios. A título de ejemplo podemos citar la tasa de cementerios, agua, recogida de residuos sólidos, alcantarillado, ocupación de la vía pública, etc…
   - Contribuciones especiales
   - Cuotas de la cámara de Comercio de Lleida
   - Cuotas de comunidades de regantes.
   - Sanciones de circulación y de uso de la vía pública.
3. **La inspección de tributos** del IAE.
4. **La regularización del IBI Ur** de aquellos inmuebles que tributan incorrectamente por haber omisiones de carácter físico y económico.
5. **El servicio de atención al contribuyente,** encargado de atender y dar respuesta inmediata a las solicitudes del ciudadano afectado por alguna actuación tributaria de todas las citadas con anterioridad.

Junto a estos servicios propiamente tributarios, el OAGRTL también presta otro tipo de servicios:

1. **Económico – financieros**. Es este sentido a los ayuntamientos se les entregan:
   - Anticipos ordinarios mensuales de la recaudación líquida obtenida del ejercicio anterior, correspondiente a los padrones de IBI e IAE
   - Anticipos ordinarios trimestrales de la recaudación líquida de cada trimestre derivada de la recaudación ejecutiva y de las liquidaciones que no son de vencimiento periódico.
   - Anticipos extraordinarios, a solicitud de cada ayuntamiento.

Paralelamente los padrones correspondientes a IVTM como de las tasas que gestiona la recaudación en voluntaria el OAGRTL se transfieren al ayuntamiento en el plazo de un mes, una vez cerradas las cuentas de cada padrón (vienen a transcurrir unos cuatro meses desde el inicio del período de pago en voluntaria).
A principios de año se realiza la denominada “liquidación final” de la cuenta de cada ayuntamiento.

Todos los anticipos se realizan sin coste financiero para los ayuntamientos.

2. **De asesoramiento**. Esta labor comprenden
   - **Asesoramiento y asistencia en la elaboración de ordenanzas fiscales** y en el establecimiento de los tipos impositivos o de los beneficios fiscales potestativos regulados en la LHL. En este sentido cabe citar las ordenanzas y procedimientos tipo que el OAGRTL pone a disposición de los ayuntamientos y que pueden descargarse de la web.
   - **Representación y defensa en los procedimientos contencioso administrativos** sin cargo alguno, a través de la asesoría jurídica de la Diputació de Lleida y en cualquiera de sus instancias, cuando el recurso versa sobre competencias delegadas al OAGRTL.
   - **Solicitudes de compensación de tributos**. El OAGRTL gestiona todas las solicitudes de compensación al Estado por los beneficios fiscales otorgados a los ciudadanos como consecuencia del establecimiento de la bonificación en una ley estatal.
3. **Servicios de información al ayuntamiento vía web**. En esta información se incluye:
   - Cuentas detalladas con detalle de todos los derechos puestos al cobro, los cobrados en voluntaria, los cobrados en ejecutiva y los derechos pendientes.
   - Contabilidad tributaria de los diferentes ayuntamientos.
   - Padrones municipales de los diferentes tributos, en formato PDF y en formato abierto para su tratamiento informático.
   - Acceso directo a la base de datos del OAGRTL, para poder informarse de la situación tributaria de cualquier contribuyente del municipio correspondiente.

La gestión de tributos comprende fundamentalmente:

1. La confección, mantenimiento y mejora de los padrones de recibos de los impuestos de vencimiento periódico y notificación
2. Gestión del Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana (Plusvalía).
3. Desarrollo de la encomienda de gestión de las sanciones de circulación respecto de los ayuntamientos con convenio con el OAGRTL
4. Emisión y notificación de las liquidaciones de ingreso directo.
5. Resolución de las solicitudes de beneficios fiscales.
6. Resolución de los recursos contra actos de gestión tributaria.
7. Mantenimiento de los ficheros de contribuyentes del OAGRTL.
8. Mantenimiento de las alteraciones físicas, económicas y jurídicas de los bienes inmuebles urbanos.
9. Tramitación de los expedientes de compensación.

La recaudación tributaria comprende:

1. La gestión del cobro (en periodo voluntario y ejecutivo) de los valores delegados al OAGRTL en voluntaria o directamente en ejecutiva
2. La emisión y notificación de la Providencia de Apremio de las liquidaciones tributarias para al inicio del procedimiento ejecutivo.
3. La ejecución material de los bienes y derechos del deudor.
4. La tramitación y declaración de la insolvencia del deudor y derivaciones de responsabilidad solidaria y subsidiaria.
5. El seguimiento de los procedimientos concursales en caso de concurrencia con el procedimiento de apremio.
6. La tramitación y resolución de las reclamaciones presentadas sobre el procedimiento de recaudación
7. La tramitación y resolución de las solicitudes de aplazamientos/fraccionamientos de deudas.
8. La tramitación de las devoluciones de ingresos aprobadas por los diferentes departamentos, fruto del procedimiento de gestión y recaudación.
9. La contabilidad con los ayuntamientos que han delegado la recaudación de los Tributos Locales en el OAGRTL.

La inspección comprende:

El OAGRTL desarrolla, mediante el Servicio de Inspección Tributaria, la labor de comprobación e investigación del grado de cumplimiento de las obligaciones fiscales en relación con el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE).

El servicio de atención al contribuyente comprende:

La labor de atención al ciudadano se presta tanto en los Servicios Centrales como en las diferentes oficinas territoriales, a través de la Unidad de Atención al Contribuyente. Entre otras funciones, esta Unidad se encarga de:

1. Dar información de carácter general al ciudadano (periodos de cobranza, documentación a aportar para pedir un beneficio fiscal, etc.).
2. Emitir documentos cobratorios con el fin de poder efectuar el pago de deudas.
3. Asistencia al contribuyente a la hora de presentar cualquier solicitud, petición o recurso contra actos de aplicación de los tributos del OAGRTL.

Convenios suscritos por el OAGRTL

Para la prestación de estos servicios el OAGRTL tiene firmados convenios de colaboración con diferentes administraciones i colectivos:

Administraciones:

1. Dirección General del Catastro: Convenio para el mantenimiento de las alteraciones físicas y económicas de los bienes inmuebles de naturaleza urbana. Si bien no se dispone de convenio referente a las alteraciones jurídicas (de titularidad), en la práctica este mantenimiento también se realiza por el OAGRTL.
2. Agencia Estatal de la Administración Tributaria:
    a. Convenio para la recaudación en vía ejecutiva de deudas tributarias.
    b. Convenio de intercambio de información, que nos permite actualizar la base de datos de nuestro fichero de contribuyentes.
3. Dirección General de Tráfico. Convenio que nos permite la conexión con sus bases de datos para la mejora en la gestión del IVTM y de las sanciones de circulación.
4. AOC (Administració Oberta de Catalunya): e-notificación, interoperabilidad, información.

Agentes colaboradores:

1. Convenio con Registradores de la propiedad: que nos permite el, acceso al registro, obtención notas simples, historial, anotaciones de embargo.
2. Consejo General del Notariado: plataforma ANCERT de descargas de las transmisiones de bienes inmuebles realizadas.

Delegaciones actuales del OAGRTL

De los 231 municipios con que cuenta la provincia de Lleida, las delegaciones actuales, se distribuyen de la siguiente manera:

- Gestión y recaudación del IBI Ur, IBI Ru y BICES: 227 municipios.
- Gestión y recaudación del IAE: 228 municipios
- Gestión y recaudación del IVTM: 180 municipios.
- Gestión y recaudación del IIVTNU: 100 municipios.
- Recaudación en voluntaria y ejecutiva de tasas municipales: 227 municipios.
- Recaudación solo en vía ejecutiva de las tasas municipales: 227 municipios.

- Encomienda de gestión de sanciones municipales de circulación: 2 municipios.
- Inspección del IAE: 227 municipios.

El presupuesto

El presupuesto del Organismo se nutre de la tasa que pagan los diferentes ayuntamientos por los tributos efectivamente recaudados y, en caso de déficit, la Diputació de Lleida lo cubre con aportaciones directas **(anexo 1).**

Presupuesto de gasto

El presupuesto se caracteriza por tener una fuerte carga en el capítulo 1, concretamente es el 65'04% del total del presupuesto en 2013. No obstante este porcentaje es inferior al de 2012 que representaba un 73'59%.
En cuanto al resto de partidas presupuestarias de gasto aquellas sobre las que, como director, tengo una decisión en su presupuestación y en su gasto, son las siguientes:

CAPITULO 2	
Correo postal	670.000
e-administración	50.000
Mantenimiento catastral	150.000
Contrato servicios varios	225.000
CAPITULO 6	
Adaptación oficinas territoriales	100.000
Adquisición mobiliario y equipo oficina	40.000
Equipos de oficina	40.000
Adquisición equipos PDA servicio multas	30.000
Implantación e-administración	70.000
Adquisición equipo y material informático	30.000
TOTAL	**1.405.000**

Esta cantidad representa un 24% del total del presupuesto, y va destinado a los diferentes proyectos y servicios que el OAGRTL tiene establecidos para 2013, esto es trabajos de gestión catastral, implantación de la administración electrónica, desarrollo del servicio de gestión de multas de circulación, adecuación de las diferentes dependencias de la organización y servicio postal. Destaca la cantidad destinada a

servicio postal, cantidad que ha sido objeto de reducción respecto de 2012 en un total de 106.000 euros, y que actualmente se continúa en la misma dinámica

Presupuesto de ingresos

En este presupuesto cabe destacar las partidas siguientes:

Tasa de recaudación en voluntaria	4.100.000
Tasa de recaudación en ejecutiva	1.000.000
TOTAL TASA	**5.100.000**
Aportación Diputació al gasto corriente	360.167
Aportación Diputació al gasto de capital	310.000
TOTAL APORTACIONES	**670.167**

En este sentido citar los 5.100.000 euros previstos como tasa de ingreso por la prestación del servicio a los ayuntamientos delegados. En la medida que no cubre los costes totales del presupuesto de gasto de la organización, el OAGRTL requiere de una aportación por parte de Diputación de 670.167'92 euros. No obstante decir que en la liquidación del presupuesto de 2012, el índice de autofinanciamiento ha sido del 93%, máximo histórico, que se puede explicar por las siguientes razones:

En la parte de los ingresos se observa un incremento de los derechos reconocidos debido a:

1. Un incremento de las delegaciones (estructural)
2. Un incremento vegetativo (estructural)
3. Un incremento de los tipos impositivos del IBI obligatoria (no estructural)

En la parte del gasto se observan los siguientes decrementos, principalmente:

1. Decremento en el capítulo I debido a la eliminación de la paga extraordinaria de los funcionarios (no estructural)
2. Reducción de personal del OAGRTL (estructural)
3. Reducción de los costes del servicio postal (estructural)

Estructura organizativa

Órganos de gobierno

De acuerdo con sus estatutos los órganos de gobierno del OAGRTL son:

1. El Consejo de administración, presidido por el presidente de la Diputació de Lleida, representantes de todos los grupos políticos y miembros de diferentes corporaciones locales de la provincia de Lleida.
2. El Presidente del Consejo de Administración.
3. El Vicepresidente del Consejo de Administración.
4. El Director del OAGRTL.

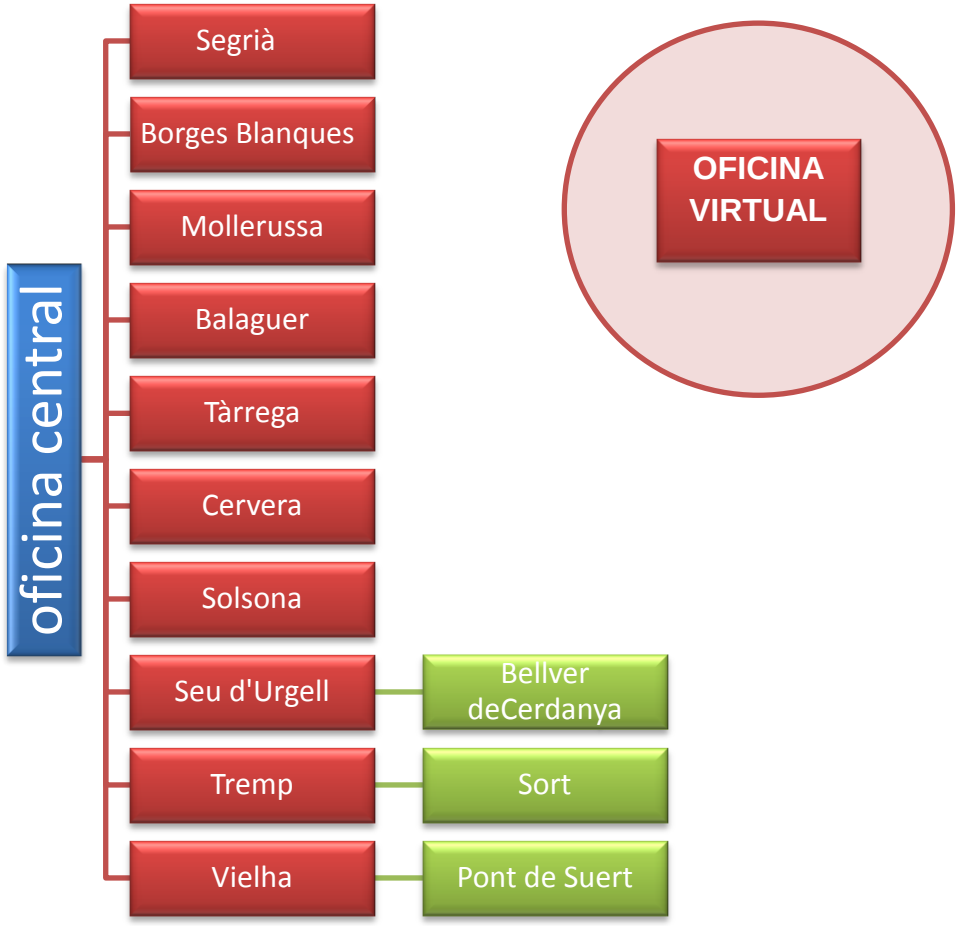
El OAGRTL presta sus servicios en toda la provincia de Lleida. Para ello se estructura en dos (tres) grandes bloques:

1. **Los Servicios Centrales**. Los denominados servicios centrales, se encuentran ubicados en la Rambla Ferran, 18 de Lleida. En estas dependencias se encuentra:
   - La dirección del Organismo y administración general.
   - El servicio de gestión tributaria.
   - El servicio de inspección tributaria.
   - El servicio de recaudación tributaria, donde se realizan fundamentalmente todos los procesos de ejecución de la deuda tributaria de carácter masivo.
   - Servicio de atención al contribuyente, desde el que se articula todo el sistema de atención al contribuyente.

2. **Oficinas Territoriales**: Inicialmente las oficinas territoriales se dedicaban íntegramente a la recaudación en ejecutiva de los valores tributarios correspondientes a los municipios incluidos en su ámbito de actuación. Actualmente a parte de estas funciones, también han adquirido cada vez mayor importancia en el trabajo de atención al ciudadano y gestión del tributo.

El Organismo dispone de un total de 10 oficinas territoriales en municipios capitales de comarca, con presencia permanente de funcionarios y de otras tres oficinas que por razones de eficiencia en la prestación del servicio, son cubiertas por funcionarios de otras oficinas un día a la semana y que se dedican básicamente a tareas de atención al público.

3. **Oficina Virtual**. Especial importancia ha venido a adquirir esta oficina, la cual se encuentra ubicada en la página web del organismo (www.oagrtl.cat) y en definitiva se trata de una oficina donde el ciudadano puede realizar trámites administrativos con la administración, donde quiera que se encuentre, siete días a la semana y 24 horas al día.



Plantilla

La plantilla del OAGRTL por grupos y su distribución por oficinas podemos verla en el **anexo 2 y 3**.
La última relación de puestos de trabajo (RPT) y el organigrama actual fueron aprobados en el año 2002, y en la actualidad estos dos instrumentos se encuentran totalmente desactualizados, ya que se prestan nuevos servicios, existen nuevas funciones y necesidades que vienen realizándose por el personal funcionario y que requiere de su actualización y catalogación.

También se encuentran pendientes las adscripciones de puestos de trabajo de personal cuyas oposiciones se realizaron en los años 2005 y 2007.

Estos dos hechos demuestran que requiere de un gran esfuerzo realizar cualquier gestión en materia de personal, existiendo actualmente irregularidades en situaciones funcionariales.

Servicios propios y ajenos al OAGRTL

El OAGRTL se encuentra actualmente estructurado en 2 grandes servicios: el de gestión tributaria y recaudación. No obstante y de facto con el devenir del tiempo actualmente es así, debería dotarse de un servicio de inspección y uno transversal destinado a gestionar la atención al público, la calidad y la comunicación externa.

Contrataciones a Diputació de Lleida

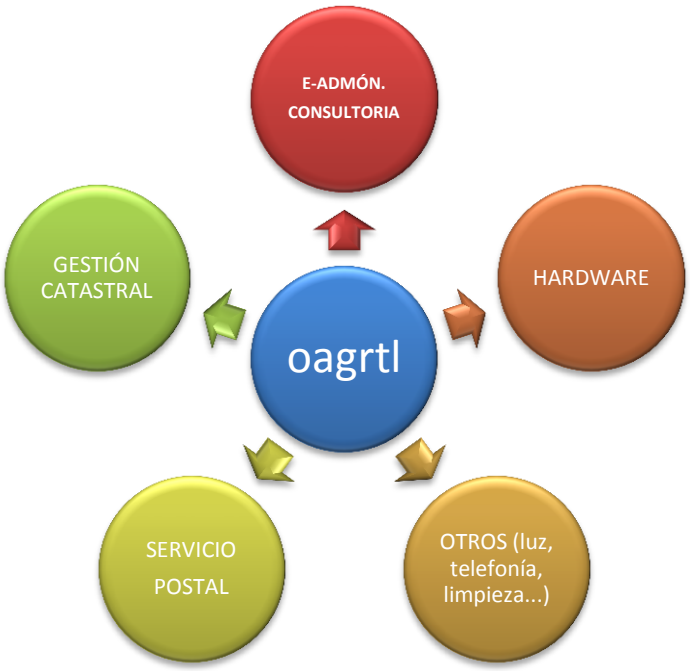
Si bien jurídicamente se trata de un organismo autónomo, con estatutos propios, una plantilla y un presupuesto propio, los servicios que podríamos denominar como auxiliares los presta la administración matriz, esto es la Diputació de Lleida.

En definitiva se trata de un Organismo que es autónomo en el denominado "núcleo duro" de su operativa, pero con fuertes lazos de unión con la administración que lo ha creado. Todos los organismos autónomos pertenecientes a la Diputació de Lleida funcionan con el mismo sistema, con lo que un cambio se aventura difícil.

Principales servicios prestados por Diputació

Contrataciones externas

Las contrataciones más significativas para el ejercicio de las funciones de la organización son:



Identificación de los diferentes grupos de interés.

Dentro del OAGRTL identifico los siguientes grupos de interés:

1. **Ayuntamientos:** es uno de los principales grupos de interés, ya que nuestros resultados repercuten directamente en los ingresos de estos y en la medida que nuestros servicios son retribuidos por estos a través del pago de una tasa. Este stakeholder busca fundamentalmente de nosotros la prestación de un servicio eficiente y lo más económico posible.
2. **Ciudadanos:** de todos los servicios que presta la Diputació de Lleida, el tributario es el único que tiene contacto directo con el ciudadano. El ciudadano busca de nuestro servicio que esta sea prestado eficaz y eficientemente, que seamos fiables y que podamos darles facilidades en la realización de sus gestiones. También requiere legitimación.

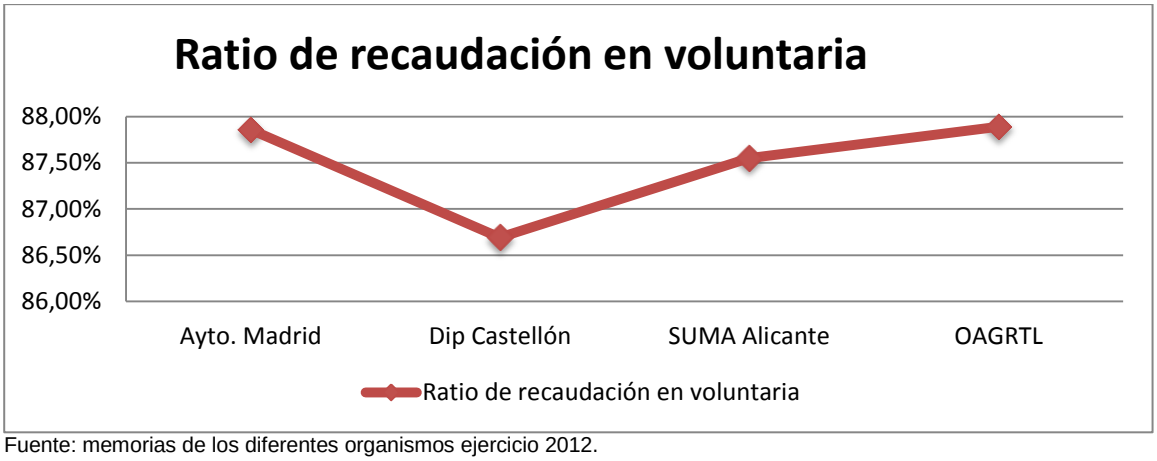
3. **Empleados:** toda organización, especialmente la de la administración pública depende de las personas que trabaja en ella. El empleado público busca seguridad, desarrollo profesional y reconocimiento personal. Nuestro entorno actual garantiza (¿por cuánto tiempo?) la primera premisa, pero fallamos generalmente en las dos segundas.
4. **Consejo de Administración**, órgano colegiado superior establecido en nuestros estatutos. A este Consejo el OAGRTL rinde cuentas anualmente la organización. El Consejo de administración está formado por representantes de los diferentes grupos políticos de la Diputació de Lleida así como representantes de diferentes municipios de la provincia de Lleida. Por lo tanto se encuentran directamente interesados en que nuestra prestación del servicio sea eficaz, eficiente, económica y en que prestemos buenos servicios a nuestros ayuntamientos.
5. **El órgano de gobierno de la Diputació de Lleida:** dentro de este grupo incluyo a la Presidencia de Diputació y del OAGRTL (la misma persona), el Vicepresidente del OAGRTL y el personal de confianza más cercano a estos órganos. Del OAGRTL buscan especialmente la prestación correcta del servicio, evitando contratiempos que puedan afectar una estabilidad política.
6. **Departamentos ajenos al OAGRTL que realizan funciones para el Organismo.** Dentro de este grupo de interés cabe destacar específicamente a tres servicios por su especial incidencia:
    a. **El servicio de RRHH:** en el sentido que la gestión del personal del OAGRTL debe ser negociada.
    b. **El servicio de intervención**: servicio fiscalizador tanto de la actividad diaria del OAGRTL, como de sus cuentas.
    c. **El servicio de informática:** encargado de los desarrollos informáticos de software.
7. **Administraciones públicas. Catastro, AEAT, DGT.:** La tributación local comporta una gestión compartida con administraciones de la órbita estatal. Con todas estas administraciones disponemos de convenios de colaboración. Su interés radicará en la de prestación de una buena colaboración mutua.
8. **Contratistas,** cuyo interés es la obtención de un beneficio a cambio de la prestación de un servicio así como el pago de sus servicios con la prontitud establecida en la legislación vigente.
9. **Colaboradores sociales: Gestores, notarios, registradores de la propiedad.** El interés que tienen sobre el OAGRTL es que podamos dar un servicio al colectivo que representan eficiente, a los efectos de darles facilidades en el cumplimiento de las obligaciones que les establece la ley o facilidades en la prestación del servicio que ellos realizan para sus usuarios.

3.2. PROBLEMAS A RESOLVER O NECESIDADES A CUBRIR

Considero a nuestra organización como una organización ya madura en la prestación del servicio considerado como el "núcleo duro", esto es la gestión y recaudación tanto en voluntaria como en ejecutiva. Intentamos que los ayuntamientos nos deleguen los tributos que forman parte de nuestra carta de servicios y vamos incorporando más servicios donde detectamos déficits por parte de los ayuntamientos.

La base para esta afirmación la sostengo en los siguientes datos:

1. En el año 2011 se realizó una encuesta cuantitativa a 30 secretarios – interventores de diferentes municipios con delegaciones, saliendo una nota media en la valoración de todos los servicios de 7'4. (http://www.oagrtl.cat/noticies-ca/els-ajuntaments-avaluen-amb-un-notable-la-tasca-de-l2019organisme-autonom-de-gestio-i-recaptacio-de-tributs-locals/?searchterm=enquesta%20de%20satisfacci%C3%B3)
2. Las medias de recaudación se encuentran en porcentajes similares a las de organizaciones como la nuestra. En este sentido:



Fuente: memorias de los diferentes organismos ejercicio 2012.

No obstante existen varios ámbitos de mejora para poder hacer de mi organización una entidad moderna y adaptada a los nuevos tiempos y, lo que considero más importante, con capacidad para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante donde estos cambios se producen en cortos períodos de tiempo.

El análisis DAFO de la organización puede verse en el **anexo 4**

En este sentido:

1. La estructura organizativa funcionarial no se encuentra adecuada a la realidad actual y a las necesidades que se puedan prever en un plazo de 4/5 años. Es necesaria la adaptación del organigrama y de las funciones de los funcionarios que prestan servicio en el OAGRTL, así como la provisión definitiva de puestos de trabajo.
2. Se hace necesario adecuarnos a la futura ley de transparencia y rendición de cuentas, dando más protagonismo en este sentido a la web de la organización.
3. Necesidad de rediseñar los procesos de devolución de ingresos indebidos puesto que se dilata mucho el pago efectivo de la devolución.
4. La organización no dispone de indicadores de gestión que sean adoptados por la organización como propios y que sirvan para estimular una mejor prestación del servicio.
5. El Organismo carece de una política de calidad que satisfaga a los principales agentes externos con los que nos relacionamos
6. El servicio de inspección debe cubrir las necesidades de los ayuntamientos que nos tienen delegadas sus funciones tributarias.
7. Hay que establecer una comunicación interna y externa.
8. Falta convertirnos en un organismo sostenible

3.3. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA

En este apartado analizaré para cada uno de los problemas detectados, sus posibles causas así como sus consecuencias.

1.-.Estructura organizativa y funcionarial

La causa, como he indicado anteriormente, deriva de que la gestión de los RRHH del OAGRTL se encuentra centralizada en Diputació de Lleida. En la organización matriz no se utilizan los organigramas ni las RPT como instrumentos de gestión de los recursos humanos y cualquier modificación supone un trauma organizacional.
Actualmente parece que se han iniciado movimientos para poder adecuar organigramas y RPT, así como para realizar la provisión definitiva de puestos de trabajo.
La consecuencia de este problema es la insatisfacción del trabajador que se encuentra en situación anómala, con los efectos que en su rendimiento esto pueda suponer, no obstante cabe alabar la actuación y dedicación de la mayoría de ellos.

2.- Política de transparencia.

La causa de este problema es la falta de cultura organizativa en este aspecto. Cabe impulsar el establecimiento de esta metodología de trabajo de cara a la transparencia, que es lo que el ciudadano pide. Actualmente nos encontramos en fase de puesta a disposición de información a través de la página web (presupuesto, memorias, publicación del proyecto e-administración con presupuestos), fase que cabe potenciar.
Ello nos permitirá conseguir mayor legitimidad de cara al ciudadano, de cara a los ayuntamientos, incluso de cara a nuestro trabajador, legitimidad de la que actualmente andamos tan escasos en las administraciones públicas.

3.- Procesos de devolución de ingresos indebidos.

Causa de este problema es el no establecimiento de un proceso donde se detalle y se pacte con los diferentes agentes intervinientes un método de devolución eficaz, evitando ineficiencias internas y la solicitud de documentación innecesaria o que ya se encuentra en nuestra organización. Ello origina insatisfacción, molestias y protestas en la prestación del servicio al ciudadano, que no entiende como la administración exige el cumplimiento de sus obligaciones con recargos por demora, mientras que ella tarda tanto tiempo en cumplir sus deberes, llegando a tardar entre 6 y 8 meses.

Otro problema que origina es que la administración cuando hace efectiva la devolución lo hace con los intereses de demora a favor del ciudadano, lo cual supone pérdidas económicas para el ayuntamiento que nos ha delegado los tributos.

4.- Indicadores de prestación del servicio.

En realidad, indicadores si existen en la organización, pero son indicadores generales de funcionamiento típicos de una dependencia tributaria. No obstante la organización carece de indicadores que entren más a fondo en la gestión de los distintos procesos y que sirvan para autoevaluar nuestra eficiencia en todos ellos, de tal manera que la organización los pueda asumir como propios y que sirvan como estímulo de superación. La causa no es otra que de carácter cultural. La debilidad a la hora de implementarlos estará en la comparativa que el personal de la organización pueda realizar con el resto de personal funcionario perteneciente a la organización matriz, esto es la Diputació de Lleida y del resto de Organismos autónomos.
La consecuencia es que la organización conoce de sus carencias, pero no sabemos el alcance real de las mismas, pudiendo llegar el caso de que supuestas fortalezas pueden verse como debilidades y a la inversa. Otra consecuencia es que la organización nunca se autoevalúa. En la actualidad el OAGRTL está progresando en su gestión diaria, pero este progreso se corresponde a la voluntariedad de determinado personal situados en puestos clave de la organización.

5.- Las calidad y las cartas de servicios.

Otra carencia ocasionada por la falta de cultura en la organización es la inexistencia de cartas de servicio a través de las cuales la dirección y el personal del Organismo, adquiera compromisos de cara a los diferentes grupos de interés que se interrelacionan con nosotros, con especial referencia a los ayuntamientos y a los ciudadanos.
Ello provoca un relajamiento en las actuaciones del OAGRTL ya que no existe “una norma” que nos vincule a determinados plazos, obligaciones, etc.
Ello provoca una indefensión y desamparo de nuestros interlocutores al no disponer de una referencia a partir de la cual reclamar los derechos que la organización les reconoce.

6.- Servicio de inspección tributaria.

Actualmente la inspección tributaria se encuentra cubierta por un jefe inspector, nivel A1 y por un oficial de recaudación nivel C1 y únicamente realiza funciones de inspección del Impuesto de Actividades Económicas. La causa es que este servicio (actualmente departamento) que en sus inicios disponía de tres funcionarios A2, se ha

ido quedando sin personal que se ha ido desplazando a otros servicios con mayor actividad y compromiso. La causa de ello la enmarco en la atonía y conformismo en el que se sitúa el titular de la inspección, siendo un funcionario con sobrada solvencia y preparación para acometer otros proyectos en la inspección.
La consecuencia es que estamos ante un departamento que no colabora en la prestación de más servicios por parte del OAGRTL, quedando aspectos tributarios de los ayuntamientos debidamente desatendidos en la parte de inspección (ejemplo las declaraciones de 1'5 de la tasa de empresas suministradoras).

7.- Política de comunicación

En este apartado me refiero a la comunicación interna, respecto al funcionario de la organización y respecto a los órganos rectores de la Diputació de Lleida, y a la externa, especialmente con ayuntamientos y ciudadanos. Es cierto que se ha realizado un esfuerzo importante en ambos sentidos, a título de ejemplo la tramitación de un boletín informativo, incremento de las visitas a los ayuntamientos, falta establecer una política comunicativa y un marco en el que la organización, y sobre todo la dirección pueda acogerse, estableciendo objetivos de carácter anual.
La consecuencia de esta falta de comunicación es la existencia de una descoordinación a nivel interno, y el desconocimiento externo de los servicios y actividades que realiza el Organismo para sus ayuntamientos.

8.- Sostenibilidad económica.

Inicialmente la capital de la provincia, Lleida, tenía delegada en el OAGRTL la recaudación tanto en voluntaria como en ejecutiva de sus tributos, aportando una parte muy importante del cargo a nuestra organización. En el año 2000 revocó esta delegación y por lo tanto el OAGRTL se quedó con la misma estructura de funcionamiento, cuestión que ha venido lastrando sus cuentas.
Si bien el cargo total se ha recuperado (en 2013 cerraremos cuentas con un cargo de unos 130 millones de euros, cuando en el año 2002 era de 60 millones), el porcentaje del capítulo 1 respecto el total del presupuesto continua siendo importante.
La consecuencia de ello, es que a pesar de ser un organismo autónomo, nuestra autonomía es limitada y ello impide o dificulta, por ejemplo llevar a cabo políticas de personal propias que puedan incentivar el despegue del OAGRTL a un estadio de gestión a nivel de la excelencia.

4.- PLAN DE MEJORA

4.1 Misión, visión y valores.

De todo lo anterior, la organización ha generado una nueva definición de su misión, visión y valores. En este sentido:

Misión: Prestar el servicio de gestión, recaudación e inspección para los municipios de la provincia de Lleida que deleguen sus facultades en la Diputació de Lleida

Visión: Mostrarnos como un referente en la gestión del tributo con vocación a la prestación de un servicio de calidad y sostenible tanto para los ayuntamientos, para la Diputación, el ciudadano, así como para el resto de entes de recaudación de tributos locales.

Valores. Los valores por los que se rige el OAGRTL son los siguientes:

- Prestar un servicio de **calidad.**
- Prestar un servicio **eficaz, eficiente y efectivo**.
- Ser una organización **transparente**.
- Prestar un servicio **sostenible** económicamente.
- Prestar un servicio **responsable** con la sociedad.

Para poder llegar a su cumplimiento se contemplan la consecución de una serie de objetivos, a través de sus correspondientes acciones y herramientas.

4.2. Objetivos, acciones y herramientas

A continuación se desarrollaran las 2 líneas estratégicas a seguir. Para cada línea estratégica se establece un objetivo estratégico.

En cuanto al objetivo estratégico referente a la mejora en la satisfacción de los diferentes agentes, se desarrollan 4 objetivos operativos con sus correspondientes acciones.

En cuanto al objetivo estratégico referente a la eficiencia en la prestación del servicio se desarrollan 2 objetivos operativos con sus acciones.

Un cuadro resumen de todo ello lo podemos encontrar en el **anexo 5** de este plan.

Línea estratégica 1: hacia un sistema de calidad

A través de esta línea estratégica se pretende llevar a la organización a regirse por parámetros de calidad que abarca tanto la calidad puesta en relación con los principales agentes perceptores de nuestra acción, así como el establecimiento de una serie de indicadores que nos permitan evaluar los resultados de la actividad administrativa desarrollada.

A estos efectos se han diferenciado cuatro objetivos operativos que dimanan de un mismo objetivo estratégico, que se desarrollan con sus correspondientes acciones.

1.- Objetivo estratégico 1.1. Mejorar en la satisfacción de los diferentes agentes

Con este objetivo estratégico se pretende implementar en la organización un sistema de calidad, abarcando para ello tres dimensiones; la del ciudadano, la de los ayuntamientos y la del personal de la propia organización.

Con ello se pretende, fundamentalmente, legitimar la acción del OAGRTL, pasando de un sistema donde nos movemos por impulsos y por intuiciones a un sistema donde previa detección de los problemas que hay que resolver, se establecen unas propuestas de actuación y unos sistemas que nos permitan evaluar el desarrollo de las mismas

Para ello se han diferenciado diferentes objetivos operativos y, sobre los mismos, se han establecido diferentes acciones a realizar con las tareas correspondientes a cada actuación.

En este sentido

Objetivo operativo 1.1.1. Prestar al ciudadano un servicio de calidad

El ciudadano se presenta como un elemento clave en cualquier actuación administrativa. En definitiva es nuestra razón de ser y la prestación del servicio debe de plantearse desde un punto de vista de la calidad.

Los beneficios que se obtienen con este objetivo operativo son los siguientes**:**

1. Incremento de la legitimación de la institución
2. Sometimiento a unos compromisos por parte del empleado público y al rigor en sus actuaciones, al someter nuestras actuaciones al conocimiento ciudadano.
3. Facilita el acceso del ciudadano a la administración, tanto física como virtual.
4. Mejora en la imagen corporativa de la organización.

He enfocado este objetivo a través de la realización de diferentes acciones:

1.1.1.a) **Implantación de una carta de servicios**.

Con ello se pretende plasmar por escrito que hace la organización, que compromisos se adquiere con el ciudadano y que consecuencias comporta su incumplimiento.
Su implantación será gradual, comenzando por una carta de servicios sencilla, que incluya todos aquellos compromisos que ya estamos en condiciones de cumplir y alguno que no nos quede muy lejos.
Esta carta de servicios deberá ser revisada anualmente, introduciendo cada vez nuevos compromisos.

Las tareas y herramientas a utilizar:

1. Formación de un grupo de trabajo
    a. Acción de benchmarking con organizaciones de éxito en la elaboración e implantación de cartas de servicio.
    b. Establecimiento de los compromisos a incluir.
2. Redacción de la carta de servicios
3. Aprobación al Consejo de Administración del OAGRTL.
4. Comunicación del contenido al personal de la organización
5. Publicación de la Carta de servicios en la web y puesta a disposición para el ciudadano.

1.1.1.b) Implementación de una política de transparencia.

La sociedad actualmente demanda una administración que sea transparente. La transparencia se establecerá desde dos puntos de vista y tiene como horizonte el cumplimiento de la futura ley de transparencia una vez sea aprobada:

1. Transparencia en las actuaciones del OAGRTL,
2. Transparencia de los datos de que disponga el OAGRTL, por razón de su actividad y puesta a disposición del ciudadano en general.

La implementación de esta política de transparencia será gradual, mientras no se encuentre aprobada la Ley de transparencia que se encuentra en trámite en la actualidad, a los efectos de acostumbrar a la organización a trabajar con este modelo. Dicha implementación se establecerá expresamente en la web orgánica, a través del enlace correspondiente.
Una vez sea aprobada la nueva Ley de Transparencia deberemos incluir todos los datos que se establezcan en un plazo de tiempo inferior al período transitorio de adaptación que seguramente se establecerá.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Formación de un grupo de trabajo
    a. Acción de benchmarking con organizaciones de éxito en la implementación de políticas de transparencia.
    b. El grupo de trabajo establecerá la información inicial a publicar en una fase anterior a la aprobación de la nueva ley de transparencia.
2. Comunicación la acción al personal de la organización.
3. Preparación de toda la documentación y formatos que permitan su publicación.
4. Publicación de los datos en la página web y puesta a disposición para el ciudadano.

1.1.1.c) Mejora en los procesos de devolución de ingresos indebidos.

Este objetivo tiene como finalidad el redefinir los diferentes procesos en los cuales el OAGRTL realiza una devolución de ingresos previamente satisfechos por el ciudadano, los cuales por cuestiones internas o por solicitar más documentación de la necesaria se dilatan en el tiempo, siendo fuente constante de conflictos con el ciudadano.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Formación de un grupo de trabajo donde se realice el estudio de cada uno de los procesos de devolución de ingresos que se siguen en el OAGRTL. Este estudio deberá establecer:
    a. Temporalización de todos los procesos para su análisis
    b. Análisis de que pasos se pueden eliminar o modificar de cada proceso.

   c. Documentación que se solicita al ciudadano y que es susceptible de eliminación, ya sea porque es innecesaria, ya disponemos de ella en nuestros archivos o podemos acceder a ella a través de la interoperabilidad administrativa.
   d. Rediseño del proceso
2. Adaptación de los programas informáticos que recogen actualmente el proceso.
3. Implementación de los trámites en un gestor documental
4. Formación en la nueva definición los diferentes procesos y del sistema de gestión al personal de la organización.
5. Implantación del sistema, que será gradual a medida que vayamos disponiendo de los diferentes procesos redefinidos

1.1.1.d) Mejorar en el acceso a la administración para los ciudadanos a través de la firma de convenios con los diferentes agentes sociales colaboradores

Representa una obligación para la administración el prestar un servicio accesible al ciudadano. Fundamental en esta política es el desarrollo de la e-administración en la que actualmente estamos inmersos. No obstante de la explotación de los datos de acceso del ciudadano a través de web, se observan una serie de dificultades que impiden su expansión; estas dificultades derivan fundamentalmente de la obligatoriedad del uso de certificados electrónicos para poder realizar actuaciones, certificados no suficientemente extendidos entre los ciudadanos. Por ello se propone el firmar acuerdos con colectivos que permitan un acceso más fluido a la administración vía web, centrándonos fundamentalmente en dos colectivos: el de gestores administrativos y el de funcionarios de ayuntamientos.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Formación de grupo de trabajo para realizar los funcionales de los diferentes procedimientos, adecuación al sistema informático y vista a través de la web.
2. Publicitar los trámites que se ponen a disposición del ciudadano para su conocimiento.
3. Información y formación de los dos colectivos y colaboradores sociales que consideramos preferentes (gestores y funcionarios de ayuntamientos).
4. Firma de convenio con el colectivo que así lo requiera.

1.1.1.e) Unificar y mejorar las infraestructuras de la red de oficinas.

Actualmente el OAGRTL dispone de 10 oficinas territoriales permanentes más tres que se atienden una vez a la semana. No existe una unidad en la imagen de las diferentes oficinas, y existen otras con deficiencias estructurales o de inaccesibilidad (Oficinas de Tremp i Balaguer). Por ello y para poder prestar un servicio de calidad al ciudadano urge la adecuación de estas oficinas, considerando su remodelación o traslado a una nueva ubicación.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Previsión de dotación presupuestaria
2. Elaboración del proyecto de remodelación o nueva ubicación.
3. Contratación de obras y nuevo mobiliario.
4. Ejecución de las obras.

Objetivo operativo 1.1.2. Prestar al ayuntamiento un servicio de calidad y eficiente.

Si el ciudadano es uno de los agentes con los que se vincula la organización, en similar nivel se sitúan los ayuntamientos que han delegado la gestión y la recaudación de sus tributos propios.
Es necesidad para los ayuntamientos que se les preste un servicio de calidad y eficiente, sobre todo si tenemos en consideración la situación actual de crisis que estamos viviendo.

Al igual que se ha hecho con los ciudadanos el desarrollo de este objetivo se hace a través de diferentes acciones, que transcurren de manera análoga al objetivo anterior

Los beneficios de aplicar una política de calidad y eficiencia en la prestación del servicio son múltiples y como principales cabe destacar:

1. Aumento de la confianza del ayuntamiento respecto al OAGRTL.
2. Aumento de la legitimidad del OAGRTL y de sus funcionarios
3. Adecuación de las actuaciones de los funcionarios a unos compromisos adquiridos, que redundará en una mejora del servicio prestado.
4. Se adquiere una ventaja competitiva respecto a otros operadores, ya sean públicos o privados.
5. Con el incremento del catálogo de servicios se incrementan los ingresos de los municipios y por derivación los propios del OAGRTL.
6. En definitiva se fideliza a nuestro cliente.

En cuanto a las acciones a desarrollar se establecen las siguientes

1.1.2.a) Implementar una carta de servicios.

Con ello se pretende plasmar por escrito que hace la organización, que compromisos se adquiere con el ayuntamiento "cliente" y que consecuencias comporta su incumplimiento.
Su implantación será gradual, comenzando por una carta de servicios sencilla, que incluya todos aquellos compromisos que ya estamos en condiciones de cumplir y alguno que no nos quede muy lejos.
Esta carta de servicios deberá ser revisada anualmente, introduciendo cada vez nuevos compromisos.

Tareas y herramientas a utilizar:

1. Formación de un grupo de trabajo
    a. Acción de benchmarking con organizaciones de éxito en la elaboración e implantación de cartas de servicio.
    b. Establecimiento de los compromisos a incluir
2. Redacción de la carta de servicios
3. Aprobación al Consejo de Administración del OAGRTL.
4. Comunicación del contenido al personal de la organización
5. Publicación de la Carta de servicios y puesta a disposición para el ciudadano.

1.1.2.b) Implementar una política de transparencia

El ayuntamiento requiere de una información detallada de la situación de sus cuentas y del estado de gestión en el que se encuentran sus ciudadanos, individualmente considerados. En este sentido el ayuntamiento necesita:

1. Transparencia en las cuentas de recaudación y en la situación de cobro en que se encuentran sus ciudadanos, individualmente considerados.
2. Transparencia referida los porcentajes de cobro y actuaciones que se establece por tributo

Actualmente los ayuntamientos ya disponen de una web, de acceso propio a través de usuario y contraseña, desde donde se pueden descargar toda la documentación que se les genera. No obstante en ocasiones esta documentación les resulta de difícil

comprensión, y la página web no es explotada por los ayuntamientos dentro de las posibilidades que tiene.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Formación de un grupo de trabajo
    a. Acción de benchmarking con organizaciones de éxito en la implementación de políticas de transparencia.
    b. El grupo de trabajo establecerá la información inicial a publicar en una fase anterior a la aprobación de la nueva ley de transparencia.
    c. Elaboración de encuestas a los ayuntamientos
2. Preparación de toda la documentación y formatos que permitan su publicación en la web actual.
3. Publicación de los datos en la página web y puesta a disposición para el ayuntamiento.
4. Publicitar la web personalizada y formación para los ayuntamientos.

1.1.2.c) Mejorar el catálogo de servicios.

Actualmente el OAGRTL ya se encuentra prestando los principales servicios que corresponden a un servicio de gestión de tributos provincial, cuya pormenorización ya se ha hecho.

El OAGRTL se encuentra en fase de implementación del servicio de sanciones de circulación que actualmente se presta a dos municipios y está previsto abrir la prestación del servicio al resto a partir de enero de 2014.

No obstante existen otros servicios que, ya sea por demanda del ayuntamiento o porque en la gestión del tributo se observan declaraciones tributarias incorrectas, hace aconsejable la prestación de nuevos servicios, proponiendo concretamente la inspección de la tasa de las empresas suministradoras de servicios (denominada tasa del 1’5). La inspección se encargaría de investigar los datos que declaran las empresas suministradoras a los efectos de realizar la liquidación correspondiente. Al no tener los ayuntamientos capacidad de inspección, las declaraciones de datos suelen ser incorrectas

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Modificación de la RPT ampliando atribuciones a la inspección y remunerándolas.
2. Planteamiento de la prestación del servicio a los diferentes municipios.
3. Visitas a los municipios interesados y remisión de los modelos de delegación de funciones.
4. Aprobación de las delegaciones por parte de los plenos de los ayuntamientos.
5. Aprobación de la aceptación de la delegación por el pleno de Diputació de Lleida

1.1.2.d) Implementar una mejora en los sistemas de comunicación

En esta acción se incluyen toda una serie de acciones que ya se están realizando actualmente, si bien cabe mejorarlas e institucionalizarlas para que se conviertan en regulares con el tiempo.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Mejora del Boletín informativo. En ocasiones el hecho de tener que enviar al menos uno al mes se incluye información que puede no interesar a los ayuntamientos y estos acostumbran a borrar el boletín que les llega por correo electrónico. Se trata pues de seleccionar mejor la información y enviarlos con información que interese a los municipios, para que tomen este instrumento como un medio de comunicación.
2. Conferencias periódicas.
3. Establecimiento de un sistema de encuestas para los ayuntamientos, segmentándolos, a través de la herramienta que proporciona google drive. Se pretenden establecer semestralmente..

Objetivo operativo 1.1.3 Involucrar a las personas con la organización

Que duda cabe que en una administración pública las personas que conforman la organización son un elemento fundamental del cual, en primera y última instancia, dependerá el éxito o fracaso de la misma.
Por ello se plantean en este objetivo una serie de acciones tendentes a modificar la estructura de funcionamiento de la organización, a la vez que atender diferentes reclamaciones que se vienen produciendo por parte del personal debido a actuaciones, o, mejor dicho, falta de adecuación de las diferentes situaciones funcionariales a la realidad existente.

Los beneficios que se esperan obtener, se consideran los siguientes:

1. Adecuación y previsión organizacional a la realidad actual i a las eventualidades previstas para un futuro.
2. Regularización legal de situaciones anómalas.
3. Mejora del clima laboral en la organización
4. Mejora en el rendimiento de los trabajadores del OAGRTL afectados, especialmente de los puestos de trabajo considerados clave.
5. Formar específicamente en materias propias de la organización, con lo que se obtendrá una mejor calidad en la prestación del servicio.
6. Se evitan conflictos laborales y se da un mensaje uniforme.

1.1.3.a) Modificación del organigrama y de la RPT.

La actual RPT y organigrama se encuentra totalmente desactualizada. En la actualidad hay 10 plazas pendientes de catalogar. Por otro lado se han ido asumiendo nuevas funciones por parte de la organización y de su personal, que no se encuentran previstas en la RPT vigente, funciones importantes como la de instrucción de procedimientos sancionadores o de inspección catastral.
En este apartado se trata de adaptar el organigrama a un sistema similar coherente y similar al que tiene actualmente la AEAT, si bien adaptado a nuestras dimensiones.
Actualmente tenemos diferenciados dos servicios (gestión y recaudación) y se trataría de implementar un total de 4 servicios: los dos citados incorporando el servicio de inspección tributaria y un servicio transversal de calidad y relaciones externas encargado de implementar y seguir una política de calidad, coordinar la atención al público y el desarrollo de la administración electrónica. Actualmente ya estamos realizando todas estas funciones, y se trata de otorgarles entidad propia dentro de la organización.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Elaboración del nuevo organigrama y relación de puestos de trabajo, mediante la puesta en común con los jefes de diferentes servicios.
2. Negociación con los responsables políticos de la Diputació de Lleida y con el departamento de RRHH de la Diputació de Lleida.
3. Puesta a disposición de la documentación a los representantes sindicales para su negociación.
4. Explicación a los funcionarios de la organización
5. Aprobación por el Consejo de Administración
6. Aprobación por el Pleno de la corporación

1.1.3.b) Provisión de los puestos de trabajo pendientes de adscripción definitiva

Con esta acción se pretende consolidar la situación de determinados funcionarios que, si bien desde el año 2005 accedieron a la condición de funcionario público, hasta la actualidad no se ha provisionado su puesto de trabajo, circunstancia que ha derivado en conflictos internos.
Para el cumplimiento de este objetivo, que ya ha sido comentado y debatido con el departamento de RRHH de la Diputació de Lleida, primero se requiere aprobar la nueva RPT, ya que algunos de estos puestos ocupados provisionalmente se pueden ver afectados, para posteriormente realizar esta provisión. La aprobación de la nueva RPT no es condición indispensable.
Los grupos afectados son A1, A2 (principalmente) y C2

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Aprobación de la RPT, de acuerdo con las acciones del objetivo anterior.
2. Redacción de las bases para la provisión de los puestos de trabajo.
3. Propuesta de bases a la dirección de la Diputació de Lleida.
4. Negociación de las bases con los representantes sindicales.
5. Aprobación de las bases.
6. Concurso de provisión de puestos de trabajo
7. Adjudicación de los puestos de trabajo y nombramiento

1.1.3.c) Consolidación de los puestos de trabajo que actualmente se encuentran ocupando determinados funcionarios del OAGRTL

En la organización hay funcionarios que si bien han provisionado un puesto de trabajo de los denominados “oficial de recaudación” grupo C1, actualmente, y desde hace años, se encuentran en comisión de servicios en los puestos denominados de “agentes ejecutivos, puestos igualmente del grupo C1, pero que por tener funciones de mayor responsabilidad disponen de un complemento específico superior.
El objetivo es que consoliden definitivamente este puesto de trabajo a través de los procesos de selección correspondientes. En estos procesos se primará el haber realizado ya estas funciones.
En todo caso la no provisión de los puestos de trabajo citados en el apartado antarior implicará la no ejecución de esta acción, ya que de lo contrario se podrían producir conflictos laborales.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Aprobación de la RPT. Si bien se considera el primer paso, este no es imprescindible.
2. Provisión de los puestos de trabajo citados en la acción 1.1.3.b.
3. Redacción de las bases para el acceso a estos puestos de trabajo.
4. Propuesta de bases a la dirección de la Diputació de Lleida.
5. Negociación de las bases con los representantes sindicales.
6. Aprobación de las bases.
7. Realización de las pruebas correspondientes
8. Adjudicación de los puestos de trabajo y nombramiento.

1.1.3.d) Mejorar el sistema de formación del personal

El sistema de formación del personal viene a cargo del servicio de RRHH de la Diputació de Lleida, servicio que lanza ofertas de cursos generales para toda la corporación provincial, que en muchas ocasiones no se ajustan a las necesidades de la organización.
A partir de este objetivo se propone establecer un sistema de oferta de cursos que partan de las necesidades manifestadas por el personal del OAGRTL, estableciendo un sistema donde obligatoriamente el funcionario deba participar en algún curso de materia propia del OAGRTL si quiere realizar otros cursos que ofrezca la corporación, hasta llegar a una ratio del 50%

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Determinación de las necesidades de formación que se hará de abajo arriba, partiendo de los funcionarios de un departamento, concretando necesidades formativas los servicios, para a partir de aquí formular una propuesta anual de formación como OAGRTL. El detalle se establecerá primero a nivel de unidad, departamento y servicio. Se seguirá un sistema matricial con dos ejes: en uno se determinará la mayor o menor relación con temas propios del Organismo, mientras que en el otro eje se establecerá la mayor o menor carencia de conocimientos en la organización sobre estos temas.
2. Propuesta del OAGRTL de las necesidades de formación al servicio de RRHH de la Diputació a los efectos que desarrolle un plan de formación con detalle de cursos y fechas en que se realizarán.
3. Control de cumplimiento de la oferta de formación según las necesidades manifestadas.
4. Control de asistencia del personal del OAGRTL a los cursos.

1.1.3.e) Mejora de la comunicación vertical y horizontal.

Con este objetivo se sitúa la comunicación como una parte fundamental en la organización.
En este apartado debemos tener en cuenta el carácter territorial de la organización, donde hay unos servicios centrales y 10 oficinas territoriales. Esta territorialidad en ocasiones genera problemas de comunicación tanto horizontal como vertical, y en este sentido con este objetivo se pretende mejorar la comunicación de las siguientes cuestiones:

- Aspectos organizativos internos del OAGRTL en la tramitación de los expedientes.
- Aspectos logísticos.
- Novedades en los aplicativos informáticos.
- Avances en la implantación de la administración electrónica.
- Aspectos que afecten a la condición del trabajador como tal, como por ejemplo la modificación del organigrama, la de la RPT, convenio colectivo, establecimiento de objetivos.
- Aspectos que puedan interesar o preocupar al trabajador.

Estas cuestiones se abordaran, fundamentalmente a través de dos métodos como son las reuniones y boletines informativos internos.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Desarrollo de un boletín informativo interno y corporativo
2. Reuniones periódicas:
    a. de la dirección con los diferentes jefes de servicio. Traslado de la información / instrucciones a los funcionarios de ellos dependientes
    b. De la dirección con los jefes de servicio y jefes de oficinas territoriales. Traslado de la información /instrucciones a los funcionarios de ellos dependientes.
    c. Reuniones personalizadas por oficina territorial, para solventar problemáticas particularizadas de cada oficina. Estas reuniones deben realizarse al menos una vez al año con cada una de las territoriales.
3. Encuestas a los trabajadores, pudiendo segmentar estas encuestas.

Objetivo operativo 1.1.4: Implementar un sistema de indicadores de prestación del servicio.

Actualmente la organización ya se mueve a través de un sistema de indicadores generales. No obstante es necesario determinar indicadores por servicio y que estos sean interiorizados por la organización a los efectos que nos permitan autoevaluar el desempeño, establecer un sistema de gestión por objetivos para acudir a un sistema de retribución a la productividad.

Su implantación será progresiva, estableciendo inicialmente indicadores generales de la organización y por servicio para, en próximos ejercicios, establecer indicadores más específicos que informen a los generales.
Las acciones se centraran en el establecimiento de los diferentes indicadores. En el **anexo 7 se pueden ver los indicadores propuestos**

Con este objetivo se pretenden conseguir los siguientes **beneficios**:

1. Que la organización adquiera conciencia de donde se encuentran nuestros puntos de mejora para proceder posteriormente a determinar e implementar las acciones necesarias.
2. Que la organización se autoevalúe.
3. Legitimarnos ante los ciudadanos y los ayuntamientos a los que prestamos servicio.
4. Conseguiremos que la organización trabaje por objetivos, lo cual redundará en la prestación de un servicio más eficaz

1.1.4.a) Implementación de un sistema de indicadores generales a nivel de organización

Con esta acción se pretende establecer un sistema de indicadores que evalúen elementos críticos de la organización.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Creación de un grupo de trabajo
2. Determinación de los indicadores clave del servicio.
3. Establecimiento los estándares a cumplir y el sistema de evaluación de los indicadores.
4. Análisis de los resultados
5. Determinación de las correcciones a implementar en aquellos indicadores que no cumplan los estándares establecidos.

Con las siguientes acciones se pretende establecer un sistema de indicadores que evalúen los elementos críticos que se establecen para cada servicio del OAGRTL.

1.1.4.b) Implementación de un sistema de indicadores del servicio de gestión

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Creación de un grupo de trabajo
2. Determinación de los indicadores clave del servicio.
3. Establecimiento los estándares a cumplir y el sistema de evaluación de los indicadores.
4. Análisis de los resultados
5. Determinación de las correcciones a implementar en aquellos indicadores que no cumplan los estándares establecidos.

1.1.4.c) Implementación de un sistema de indicadores del servicio de recaudación

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Creación de un grupo de trabajo
2. Determinación de los indicadores clave del servicio.
3. Establecimiento los estándares a cumplir y el sistema de evaluación de los indicadores.
4. Análisis de los resultados
5. Determinación de las correcciones a implementar en aquellos indicadores que no cumplan los estándares establecidos.

1.1.4.d) Implementación de un sistema de indicadores del servicio de inspección.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Creación de un grupo de trabajo
2. Determinación de los indicadores clave del servicio.
3. Establecimiento los estándares a cumplir y el sistema de evaluación de los indicadores.
4. Análisis de los resultados
5. Determinación de las correcciones a implementar en aquellos indicadores que no cumplan los estándares establecidos.

1.1.4.e) Implementación de un sistema de indicadores del servicio de calidad y atención al público.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Creación de un grupo de trabajo
2. Determinación de los indicadores clave del servicio.
3. Establecimiento los estándares a cumplir y el sistema de evaluación de los indicadores.
4. Análisis de los resultados
5. Determinación de las correcciones a implementar en aquellos indicadores que no cumplan los estándares establecidos.

Línea estratégica 2: la sociedad demanda eficiencia

Resulta innegable, especialmente para organizaciones como las de carácter tributario, el tránsito de una organización burocrática donde los resultados económicos "no importan" a los criterios de una organización basada en los principio de la nueva gestión pública, donde los resultados son realmente importantes.
El OAGRTL siempre ha estado pendiente del grado de dependencia económica que se tiene respecto la Diputació de Lleida, resultando ya inaplazable el planteamiento de una política para conseguir, o al menos sentar las bases, para convertirnos en una organización autofinanciada.
Para ello se han determinado dos objetivos operativos "lógicos"

Objetivo operativo 2.1.1: Conseguir un incremento de los ingresos de la organización

Con este objetivo se pretende conseguir el incremento de los ingresos que obtiene el OAGRTL por la tasa satisfecha por los ayuntamientos, sin que ello implique un incremento del coste para el mismo.
Por ello se pretende prestar más servicios así como prestar servicios a entidades que no sean ayuntamientos. Con ello y al generar economías de escala, nos permitirá incrementar los ingresos con los que financiar nuestras actividades encaminadas a los entes que representan nuestra razón de ser: los ayuntamientos.

Los beneficios que se obtienen con este objetivo son los siguientes:

1. Ampliar nuestra carta de servicio a los ayuntamientos.
2. Fidelizar al ayuntamiento cliente.
3. Legitimar a la organización por la vía de la eficiencia.
4. Cubrir nuestro presupuesto con ingresos extraordinarios no provenientes de los ayuntamientos, lo que nos puede permitir mantener o rebajar la tasa que actualmente satisfacen los ayuntamientos.

2.1.1.a) Incrementar los ingresos del OAGRTL a través de la prestación de nuevos servicios,

Con esta acción que se concreta en la implementación del servicio de inspección de la tasa del 1'5% de las empresas suministradoras de servicios a los municipios, se pretende cubrir la prestación de un servicio demandado por los ayuntamientos debido a que, por su dimensión no cuentan con la infraestructura suficiente para poder

comprobar las declaraciones que realizan por esta tasa las grandes empresas suministradoras.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

Como requisito previo se requiere una modificación de la RPT que afecta a la inspección, la cual ya ha sido tratada en otro objetivo de este plan.

1. Comunicación a los ayuntamientos del nuevo servicio.
2. Visitas a los ayuntamientos interesados y remisión de modelos de delegación
3. Aprobación por el pleno del ayuntamiento de la delegación
4. Aceptación de la delegación por el pleno de la Diputació.
5. Requerimiento de declaración a los obligados tributarios.
6. Liquidaciones provisionales
7. Comprobación de la declaración realizada o investigación de la no realizada.
8. Liquidación definitiva de los resultados.

2.1.1.b) Incrementar los ingresos a través del incremento de las delegaciones de tributos.

La organización ya cuenta con la mayor parte de las delegaciones de los tributos principales. No obstante queda acometer acciones para incrementar estas delegaciones sobre todo en lo referente al IVTM, plusvalías y tasas municipales. Se cuantifica en unos 10 millones de euros las delegaciones pendientes por estos conceptos. Ya se han realizado acciones tendentes a incorporar nuevas delegaciones, quedando acreditado que cada acción siempre comporta nuevas delegaciones.
La tasa que se satisface al OAGRTL, varía según las delegaciones y cargo que se aporta, segmentando en este sentido al municipio por volumen de cargo y por delegaciones acordadas y premiando la confianza en nuestra organización

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Determinación de los tributos que faltan para la delegación por municipio, segmentando por municipios en función de su cargo.
2. Preparación de una proyección de pago de tasa al OAGRTL según nuevas delegaciones.
3. Acción comercial sobre los mismos consistente en:
    a. Carta comunicando los beneficios de la delegación.
    b. Contactos telefónicos con ayuntamientos interesados

   c. Visita a aquellos municipios proclives a la delegación o que interesen por su volumen.
4. Delegación por el pleno de los ayuntamientos.
5. Aceptación de la delegación por parte del pleno de la Diputació.

2.1.1.c) Incrementar los ingresos a través de la delegación de nuevos colectivos diferentes a los ayuntamientos.

Existen diversos colectivos, fuera del ayuntamiento que es nuestra razón de ser, como son las comunidades de regantes, cuyo cobro en voluntaria y en ejecutiva queda autorizado por los estatutos del OAGRTL. Actualmente ya disponemos de delegaciones de este colectivo y se trata de incrementarlas para poder obtener así ingresos que no provengan de los ayuntamientos y que ello redunde en beneficio de los mismos a los efectos de poder disminuir la tasa que actualmente satisfacen por la prestación del servicio de recaudación.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Recabar información de las diferentes colectividades de regantes.
2. Acción comercial ante las mismas consistente en:
   a. Carta comunicando los servicios.
   b. Contactos telefónicos para concertar visitas.
   c. Visita a las colectividades interesadas.
3. Delegación por parte del órgano de gobierno de las colectividades
4. Aceptación de la delegación por el pleno de Diputació.

Objetivo operativo 2.1.2: Conseguir el decremento de las partidas de gasto de la organización

Con este objetivo se pretende racionalizar el gasto, especialmente el correspondiente a aquellas partidas presupuestarias donde las nuevas tecnologías o una restructuración, permitan su reducción.
En este sentido, importante para la consecución de este objetivo es la implementación de la administración electrónica, para atacar la partida presupuestaria destinada a gastos de postales.
Por otro lado, y en la medida que los procedimientos de embargo masivos se han centralizado en una unidad, la restructuración prevista en la nueva RPT permitirá que haya determinadas puestos de trabajo que permitan cubrir vacantes que se vayan

produciendo en los puestos de trabajo de jefes de oficina, de los cuales por ejemplo ya hay previsto uno de cara a junio de 2014.
Otro tema importante es el incremento de las delegaciones de expedientes en vía ejecutiva durante este período de crisis económica. Actualmente la tasa que el OAGRTL cobra a los ayuntamientos solo se establece por cantidades efectivamente cobradas; el planteamiento que se propone es que para todos los expedientes en vía ejecutiva se cobre un mínimo que por lo menos cubra el coste de las notificaciones postales. De igual manera actúan otros organismos similares al nuestro así como la AEAT, por ejemplo. Sin duda en este supuesto puede haber reticencias del órgano de gobierno de Diputación a la vez que de los ayuntamientos que delegan mayoritariamente ejecutiva.

Beneficios. Con estas políticas se pretende:

1. Racionalizar gasto y por lo tanto eficiencia económica
2. Racionalizar la estructura organizativa, y por lo tanto eficiencia organizativa.
3. Adecuar la tasa que se cobra a los ayuntamientos a la realidad actual, cobrando por servicio efectivamente realizado, aun cuando no implique ingreso efectivo.
4. Incentivar las delegaciones en voluntaria, lo cual resulta más beneficioso para las cuentas de la organización.

Acciones a desarrollar

2.1.2.a) Reducir la partida de gastos del servicio postal.

El servicio postal es una de las partidas más importantes de la organización dada la gran cantidad de notificaciones con acuse de recibo que se generan en nuestra actividad diaria (liquidaciones y providencias de apremio). Actualmente ya se viene reduciendo el importe de dicha partida, pero que el uso de las nuevas tecnologías y de la programación informática nos permitirá que a medio – largo plazo la podamos reducir en un importe estimado del 40%. Queda camino por recorrer y una gran confianza depositada en la e-notificación, prevista para ser implementada en 2014, aunque se sabe positivamente que los resultados actuales en otras organizaciones son bastante paupérrimos.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Implementación de la e-notificación, prevista en nuestro plan de e-administración para su implementación en 2014.
2. Uso de la e-administración para la notificación del parcelario rústico.
3. Reorganización de las notificaciones consistentes en:

a. Primera notificación de liquidaciones en correo ordinario.
b. Uso de las posibilidades que otorga la Ley en base a:
    i. Notificar directamente en el BOP las de resultado “Desconocido”
    ii. Notificar las diligencias de embargo en los plazos interruptivos de la prescripción, no antes.

2.1.2.b) Reordenación de la estructura organizativa.

La centralización de los procesos ejecutivos masivos (emisión de providencia de apremio, embargos bancarios, sueldos y salarios…), labores que venían realizando las oficinas territoriales, hace obligado un replanteamiento de la estructura organizativa de diferentes oficinas, especialmente aquellas con poco volumen de cargo en ejecutiva. Por ello la propuesta va encaminada a establecer a determinados jefes de oficina como los encargados de asumir la dirección de otras oficinas, con traslados periódicos a las mismas, cuestión que también queda prevista en la modificación de la RPT comentada

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Estudio de las necesidades de personal en los diferentes servicios y oficinas.
2. Modificación de la RPT en el sentido de añadir a puestos ya existentes el servicio de atención a jefaturas de oficinas por necesidades de personal existentes.

2.1.2.c) Modificación de la tasa a satisfacer por los ayuntamientos por la prestación del servicio.

El actual contexto de crisis económica ha hecho que los ayuntamientos que no nos tienen delegada la recaudación en voluntaria, nos deleguen la ejecutiva de aquellos valores que ellos no han podido cobrar. Estos acostumbran a ser valores de difícil cobro, puesto que acaban o en insolvencias o en concursos de acreedores, comportando un gran trabajo a la organización, sin que por el trámite de estos expedientes se cobre nada al ayuntamiento. Se pretende pues, establecer una tasa por el importe del cargo en ejecutiva delegado a los efectos de resarcirnos de parte del coste que supone la tramitación de estos procedimientos, a la vez que se incentivará la delegación en voluntaria de todos los valores.

Tareas previstas y herramientas a utilizar:

1. Informe técnico económico sobre el coste del servicio por expediente ejecutivo delegado.

2. Negociación de la modificación con los principales agentes afectados:
    a. Órgano de gobierno de Diputació
    b. Alcaldes de municipios principalmente afectados
3. Modificación de la ordenanza fiscal por el Consejo de administración.
4. Aprobación de la modificación por el Pleno de Diputació de Lleida.
5. Publicación provisional en el BOP
6. Publicación definitiva en el BOP.

5.- IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

5.1. Personas responsables y costes

En este apartado se determinaran tanto las personas que participaran en la ejecución del plan como el coste de los mismos.

NOTA: En cuanto a los costes no se tienen en consideración el coste en la utilización de recursos humanos propios, ya que los puestos de trabajo que deberán desarrollar las acciones se encuentran ya en la actualidad cubiertos. En su caso los incrementos de retribuciones que implicará una modificación de la RPT y que influye en la ejecución de este plan se encuentran contemplados en la cuantificación del objetivo correspondiente.

Implementación de un sistema de calidad

1.- Apartado ciudadano:

1.1.1.a: Implementar una carta de servicios:

Grupo de trabajo
Estará constituido por el funcionario responsable de calidad y atención al público y los jefes de servicio del OAGRTL, junto con el director del OAGRTL.

Coste: 0
No está previsto ningún coste ya que se utilizaran medios propios.

1.1.1.b: Implementar una política de transparencia

Grupo de trabajo
Estará constituido por el funcionario responsable de calidad y atención al público, junto con el director del OAGRTL. También será necesaria la asistencia de un funcionario del departamento de informática.

Coste: 0

No está previsto ningún coste ya que se utilizaran medios propios y toda la información se encuentra de un modo u otro en las bases de datos del OAGRTL.

1.1.1.c: Mejora de procesos de devolución de ingresos indebidos

Grupo de trabajo
Inicialmente estará constituido por el funcionario responsable de calidad y atención all público el cual deberá mantener reuniones con los diferentes jefes de servicio a los efectos de realizar el estudio y redefinición del proceso. Cuando la redefinición del proceso afecte a otros departamentos o servicios pertenecientes a Diputació de Lleida formaran parte del grupo de trabajo un funcionario destinado en estos servicios.
También formará parte de este grupo de trabajo la empresa de consultoría que actualmente nos está asesorando en todos los temas de e-administración y cuyo contrato incluye el rediseño de procesos.

Coste: 43.000 €
El coste estimado se subdivide en los siguientes conceptos:
Consultoría: 4.000€ ejercicio 2013, 12.000 € ejercicio 2014, 12.000 € ejercicio 2015.
Aplicativos informáticos. 15.000 € ejercicio 2014

1.1.1.d: Mejora de los accesos a la administración. Firma de convenios de colaboración.

Grupo de trabajo

Esta acción tendrá como responsables a la dirección y al funcionario encargado de las relaciones externas del OAGRTL

Coste: 0€

No está previsto ningún coste para esta acción.

1.1.1.e: Unificar y mejorar las infraestructuras de la red de oficinas territoriales.

Grupo de trabajo
Inicialmente estará constituido por el funcionario responsable de calidad, jefes de oficina afectados y servicios de arquitectura de la Diputació de Lleida

Coste: 180.000 €
1. Adaptación de oficinas territoriales

2. Adaptación de una oficina, obra y mobiliario: 30.000 €, ejercicio 2013
3. Reubicación de dos oficinas: 75.000 € ejercicio 2014, 75.000 € ejercicio 2015

2.- Apartado ayuntamiento

1.1.2.a: Implementar una carta de servicios:

Grupo de trabajo
Estará constituido por el funcionario responsable de calidad y los jefes de servicio del OAGRTL, junto con el director del OAGRTL.

Coste: 0
No está previsto ningún coste ya que se utilizaran medios propios.

1.1.2.b: Implementar una política de transparencia

Grupo de trabajo
Estará constituido por el funcionario responsable de calidad junto con el director del OAGRTL. También será necesaria la asistencia de un funcionario del departamento de informática.

Coste: 0
No está previsto ningún coste ya que se utilizaran medios propios y toda la información se encuentra de un modo u otro en las bases de datos del OAGRTL.

1.1.2.c: Mejora del catálogo de servicios

Grupo de trabajo
No existe un grupo de trabajo establecido formalmente, sino que en la implementación de estos nuevos servicios participarán el personal de inspección, el personal del servicio de gestión tributaria y la colaboración de personal del ayuntamiento afectado.

Coste: Ver apartado modificación RPT
Los costes en este apartado vienen representados por el incremento en las retribuciones de los funcionarios afectados, tema que se cuantificará cuando se hable de la modificación de la RPT.

1.1.2.d) Implementar una mejora en los sistemas de comunicación

Grupo de trabajo

El funcionario responsable de la implementación de estas mejoras es el funcionario responsable de calidad junto con el director del OAGRTL

Coste: 2.000€

Inicialmente no se prevén costes ya que las acciones se realizaran con medios propios y con aplicaciones de que ya disponemos o son gratuitas. No obstante establezco unos 2000 € para imprevistos (posibles costes por conferencias, por ejemplo)

3.- Apartado personas

1.1.3.a: Modificación del organigrama y de la RPT

Grupo de trabajo

Toda modificación de RPT y organigrama al afectar a las personas resulta compleja de gestionar y es susceptible de mucha presión e intoxicación. Así tanto el organigrama como la RPT será establecido de acuerdo con los funcionarios con más poder de decisión y previo consenso de las líneas que deben seguir. En este apartado se incluye al director, al tesorero y al jefe de gestión de la organización.
Posteriormente el grupo de trabajo se traslada a la casa matriz, formando parte el director del grupo de trabajo que se encuentre establecido a tal efecto.

Coste: 79.218€

	Coste 2014	Coste 2015
jefe de servicio calidad	8.190	8.190
jefe de servicio inspección	5.600	5.600
incremento específico jefe oficina 1	5.600	5.600
incremento específico jefe oficina 2	5.600	5.600
incremento específico jefe oficina 3	5.600	5.600
Catalogación sanciones	7.717	7.717
Incremento específico C1	1.302	1.302
TOTAL INCREMENTO	**39.609**	**39.609**

1.1.3.b: Provisión definitiva de puestos de trabajo

Grupo de trabajo
No existe un grupo de trabajo establecido formalmente. Las bases serán pactadas y redactadas por personal del OAGRTL, concretamente director y tesorero y serán

puestas a consideración de la dirección de la Diputació, la cual es de prever que aceptará las bases redactadas.

Coste: 0 €
No está previsto ningún coste.

1.1.3.c: Consolidación en la situación laboral de determinados puestos de trabajo

Grupo de trabajo
No existe un grupo de trabajo establecido formalmente. Las bases serán pactadas y redactadas por personal del OAGRTL, concretamente director y tesorero y serán puestas a consideración de la dirección de la Diputació, la cual es de prever que aceptará las bases redactadas.

Coste: 0 €
No está previsto ningún coste.

1.1.3.d: Mejora en el sistema de formación del personal

Grupo de trabajo

1. El personal de los diferentes departamentos y oficinas territoriales deberán identificar sus necesidades formativas. Al menos tres necesidades.
2. El jefe de servicio unificará estas necesidades de sus departamentos priorizando y estableciendo un máximo de 5 necesidades formativas detectadas en el servicio.
3. Los Jefes de servicio someterán a la dirección estas necesidades y de entre todas las necesidades detectadas se priorizaran un máximo de 5 para todo el OAGRTL que serán las que se pondrán en conocimiento del servicio de RRHH.

Coste: 30.000€

Si bien hay costes en la formación, estos no son a cargo del presupuesto del OAGRTL sino de Diputació de Lleida
El coste previsto es para matriculaciones, dietas y kilometraje que sí corren a cargo del propio presupuesto. 15.000€ ejercicio 2014 y 15.000€ para 2015

1.1.3.e: Mejora en la comunicación horizontal y vertical con los empleados

Grupo de trabajo

Los boletines informativos serán realizados por el responsable de calidad del OAGRTL.
Las encuestas también se elaboraran entre la dirección y el personal destinado a calidad. En su caso se solicitará asesoramiento del departamento de RRHH de la Diputació de Lleida.
En las reuniones participaran la dirección, los jefes de servicio y los jefes de oficina.
A las reuniones conjuntas con jefes de servicio y jefes de oficina también acudirá el personal técnico del OAGRTL.

Coste: 20.000€

Se prevé un coste anual de 10.000 euros en concepto de dietas y kilometraje, teniendo en consideración que existen 10 oficinas territoriales que cubren todo el territorio provincial. El coste está previsto para todo el personal del OAGRTL

4.- Indicadores

1.1.4: Establecimiento de un sistema de indicadores de prestación del servicio

Grupo de trabajo
Para realizar las actuaciones de este objetivo se contará con un grupo de trabajo compuesto por la dirección y las jefaturas de cada uno de los servicios, donde se establecerán los objetivos generales de la organización, con que indicadores se medirá su consecución así como los específicos de cada servicio.

Coste: 0€

No hay previsto ningún coste puesto que se realizará con medios propios

Eficiencia en la prestación del servicio

1.- Incremento de los ingresos del OAGRTL

2.1.1.a: Incrementar los ingresos del OAGRTL a través de la prestación de nuevos servicios

Grupo de trabajo
No existe un grupo de trabajo como tal, sino que esta labor será realizada por la dirección del OAGRTL, con colaboración del personal de la secretaría.

Coste: 0€
El incremento de coste es de capítulo 1 que ya se encuentra previsto en el apartado de modificación de la RPT.

2.1.1.b: Incrementar los ingresos a través del incremento de las delegaciones de tributos.

Grupo de trabajo
No existe un grupo de trabajo como tal, sino que esta labor será realizada por la dirección del OAGRTL, con colaboración del personal de la secretaría.

Coste: 0€
El coste previsto en visitas a ayuntamientos, ya se encuentra incluido en el de dietas y kilometraje contemplado en el apartado de mejora de comunicación vertical y horizontal, puesto que los viajes de reunión con jefes de oficina, se aprovecharan, como viene realizándose actualmente, para visitar ayuntamientos.

2.1.1.c: Incrementar los ingresos a través de la delegación de nuevos colectivos diferentes a los ayuntamientos.

Grupo de trabajo
No existe un grupo de trabajo como tal, sino que esta labor será realizada por la dirección del OAGRTL, con colaboración del personal de la secretaría.

Coste: 4.000€
El coste previsto de 2000€ anual es en concepto de dietas y kilometrajes del personal del OAGRTL.

2.- Decremento de diferentes partidas de gasto

2.1.2.a) Reducir la partida de gastos del servicio postal.

Grupo de trabajo

Las diferentes acciones deberán acometerse por la dirección y el personal que afecte a su ámbito de actuación, que son el jefe de servicio de calidad y atención al público, el recaudador de servicios centrales y personal del departamento de informática para el desarrollo de la aplicación correspondiente.

Costes: 15.000€

Los costes que se prevén para la implantación de la e-notificación son de 15.000€ en software que se ejecutaran en el año 2014. Para el resto de actuaciones no se prevé coste ya que se realizará a través de medios y personal propio.

2.1.2.b Estructura del personal

Grupo de trabajo
Los responsables de esta reestructuración en las oficinas territoriales son el tesorero de la Diputació, jefes de recaudación de la oficina central y de las oficinas de Segrià y Tàrrega.

Coste: 0€
El coste previsto implica un incremento en la retribución de los jefes de oficina afectados, que ya se encuentra previsto en el apartado correspondiente a la modificación de la RPT.

2.1.2.c: Modificación de la tasa a satisfacer por los ayuntamientos

Grupo de trabajo
Las personas responsables son el tesorero de la Diputació y director del OAGRTL

Coste: 0€

No hay previsto ningún coste.

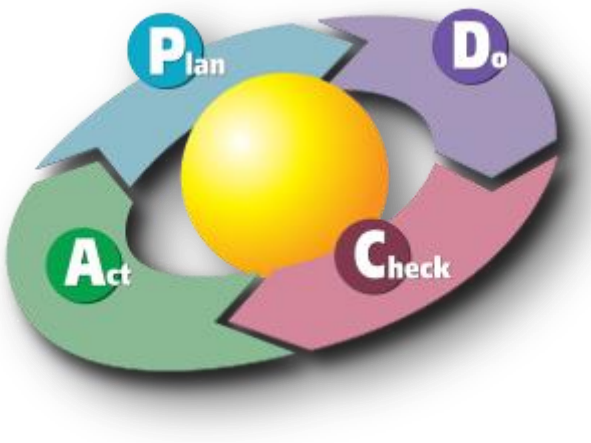
5.2. CRONOGRAMA

El plazo de ejecución de este plan de mejora está previsto que se inicie respecto algunas acciones este año 2013 (las menos) y finalice su implantación el año 2015.

El cronograma de los diferentes objetivos operativos, acciones y tareas a realizar se puede ver en el **anexo 6** de este plan.

6.- EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES A EMPRENDER

Se establece un proceso de evaluación y mejora continua, en definitiva un ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que nos permita establecer el plan, las actuaciones a realizar, una verificación de los datos que se vayan obteniendo para retro-alimentar i mejorar la planificación



Por ello, una vez establecido el plan y las acciones a acometer estableceré una serie de indicadores que nos permita verificar el cumplimiento de objetivos que son los siguientes:

	Indicador	Objetivo 1	Objetivo 2
PRESTAR AL CIUDADANO UN SERVICIO DE CALIDAD			
Publicación carta de servicio	% de compromisos cumplidos	85% ejercicio 2014	95% ejercicio 2015
Implementación política de transparencia	Nº de publicaciones antes de la aprobación de la nueva Ley de transparencia	5 publicaciones en la página web antes de la entrada en vigor de la Ley de Transparencia	100% de adaptación en el resto durante un año de la entrada en vigor
Mejora de los procesos de devolución de ingresos indebidos	Plazo máximo a de devolución	80% de solicitudes en 2 meses para 2014	95% de solicitudes en 2 meses para 2015
Mejora del acceso a la administración	% de trámites realizados por los colectivos colaboradores	para 2014 50% de trámites realizados por gestores	Acción con el colectivo de ayuntamientos para 2015
Unificar y mejorar la infraestructura de la red de oficinas.	Satisfacción de los ciudadanos con la atención presencial	Ejercicio 2014 satisfacción 6 en puntuación 1 a 10	Ejercicio 2015 elevar en 1 punto el nivel de satisfacción

	Indicador	Objetivo 1	Objetivo 2
PRESTAR A LOS AYUNTAMIENTOS CALIDAD Y EFICACIA			
Publicación carta de servicio	% de compromisos cumplidos	85% ejercicio 2014	95% ejercicio 2015

Implementación política de transparencia	Nº de publicaciones antes de la aprobación de la nueva Ley de transparencia	5 publicaciones en la página web antes de la entrada en vigor de la Ley de Transparencia	100% de adaptación en el resto durante un año de la entrada en vigor
Mejora del catálogo de servicios	Nº de municipios delegados	Ejercicio 2014 2'5% de los municipios delegados para implementar el nuevo servicio	Ejercicio 2015 actas de inspección para estos 5 municipios y delegación de 5% nuevos municipios.
Unificar y mejorar la infraestructura de la red de oficinas.	Oficinas territoriales a trasladar de su ubicación actual	Ejercicio 2014 satisfacción 6 en puntuación 1 a 10	Ejercicio 2015 elevar en 1 punto el nivel de satisfacción

	Indicador	**Objetivo 1**	**Objetivo 2**
INVOLUCRAR A LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN			
Modificación del organigrama y de la RPT	Aprobación de la nueva RPT	Aprobación para el ejercicio 2014	
Provisión de los puestos de trabajo pendientes de adscripción definitiva y consolidación de funciones que ejercen determinados funcionarios	Nº de concursos y pruebas selectivas realizadas	Ejercicio 2014 Provisión de puestos de trabajo grupos A1, A2 y C2	Ejercicio 2015 Consolidación de situaciones funcionariales grupos C1

Mejora del sistema de formación del personal	Nº horas por trabajador y año	Media de 15 horas	Media de 20 horas.
	nº de funcionarios en actividades formativas	Participación del 40% de funcionarios cursos previstos	Participación de un 50% de funcionarios en los cursos previstos
Mejora de la comunicación vertical y horizontal	Boletines informativos leídos por el personal	50% de los trabajadores en 2014	65% de los trabajadores en 2015
	Reuniones con los jefes de servicio y de oficinas	1 trimestral en 2014	1 trimestral en 2015
	Grado de satisfacción de los trabajadores con la comunicación	Puntuación de 6 sobre 10	Puntuación de 7 sobre 10
Implementación de un sistema de indicadores de prestación del servicio	Grado de cumplimiento de los indicadores	80% año 2014	90% año 2015

	Indicador	**Objetivo 1**	**Objetivo 2**
CONSEGUIR UN INCREMENTO EN LOS INGRESOS			
Prestación de nuevos servicios	Nº de delegaciones de los ayuntamientos	2’5% de municipios delegados en 2014	10 delegaciones en el año 2015. Actas de inspección por 300.000 €

Incremento de las delegaciones de tributos	Importe de nuevas delegaciones	Ejercicio 2014 700.000 € IVTM, 5 nuevas delegaciones IIVTNU y 500.000 € tasas	Ejercicio 2015: 700.000 € IVTM, 5 nuevas delegaciones y 700.000 € tasas
Nuevas delegaciones de nuevos colectivos	Importe de nuevas delegaciones	ejercicio 2014: 200.000 €	ejercicio 2015: 300.000 €

	Indicador	**Objetivo 1**	**Objetivo 2**
CONSEGUIR UN DECREMENTO DEL GASTO			
Reducir la partida de correo postal	% de reducción en la partida	objetivo 2014: 10%	Objetivo 2015: 15%
	nº de notificaciones telemáticas	Año 2014: 1000	Año 2015: 1500
	nº de liquidaciones notificadas sin acuse de recibo	Año 2014: 3000	Año 2015: 5000
	nº de notificaciones de providencias que van directamente a BOP	Año 2014: 7700	Año 2015: 7700

	Nº de notificaciones del parcelario de rústica	Año 2014: 73000	Año 2015: 73000
	Nº de notificaciones de providencias emitidas en períodos más largos en el tiempo	año 2014: 1000	Año 2015: 7000
Reordenar la estructura organizativa	Nuevas vacantes sin cubrir	Año 2014: 1	Año 2015: 2
Modificación de la tasa que satisfacen los ayuntamientos	Cantidad recuperada por la tramitación de expedientes en vía ejecutiva	Año 2014:60000 €	Año 2015: 60000 €

Fuente: elaboración propia

7.- EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA

Vistos los costes del plan así como las previsiones de mayores ingresos y disminución de gasto a continuación presento una proyección a 2014 y 2015 de los resultados económicos, a los efectos de valorar la eficiencia en la prestación del servicio

Costes previstos para la implantación del plan de mejora. Se han establecido de acuerdo con las previsiones de este plan.

	2013	2014	2015	TOTAL
1..1.1.c Mejora procesos	4.000 €	27.000 €	12.000 €	43.000 €
1.1.1.d Mejora accesos a la administración	30.000 €	75.000 €	75.000 €	180.000 €
1.1.2.d Mejora en la comunicación		2.000 €	2.000 €	4.000 €
1.1.3.a Modificación RPT		39.609 €	39.609 €	79.218 €
1.1.3.d Formación del empleado		15.000 €	15.000 €	30.000 €
1.1.3.e Mejora en la comunicación vertical y horizontal		10.000 €	10.000 €	20.000 €
2.1.1.c Incremento de delegaciones de nuevos colectivos		2.000 €	2.000 €	4.000 €
2.1.2.a Reducción partida servicio postal		15.000 €	- €	15.000 €
TOTAL COSTES PREVISTOS POR EJERCICIO	**34.000 €**	**185.609 €**	**155.609 €**	**375.218 €**

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los ahorros previstos, se cuantifican de la siguiente manera:

La partida de correos, teniendo en cuenta el nº de notificaciones con acuse de recibo que no se emitirán, multiplicadas por su coste (3,5€), el nº de notificaciones sin acuse de recibo multiplicadas por su coste (0,3 – 0,45 según el caso).

En cuanto al decremento de personal se prevé una jubilación en el mes de junio de 2014.

El incremento de modificación de tasa, el informe económico que acompaña a la ordenanza fiscal lo cuantifica en 60.000 euros.

	2013	2014	2015	TOTAL
Decremento correos		77.300 €	107.050 €	184.350 €
Decremento personal		18.942 €	37.884 €	56.826 €
Incremento modificación tasa		60.000 €	60.000 €	120.000 €

			- €
TOTAL DECREMENTOS GASTOS	**156.242 €**	**204.934 €**	**361.176 €**

Fuente: elaboración propia.

En materia de personal hay que prever el **incremento vegetativo** de la parte más importante del presupuesto del OAGRTL, esto es la partida de personal. Para 2014 no se prevé incremento por IPC, pero si se cuantifica en 180.000€ (diferencia entre liquidado 2012 y presupuesto 2013). Para 2015 se prevé un incremento del 2% de IPC sobre el presupuesto de 2014, esto es 81.000 €, lo que representa una cantidad de 261.000 € (180.000 + 81.000). Los incrementos por modificación de RPT ya se encuentran previstos.

Para finalizar también hay que tener en cuenta un **incremento vegetativo de la tasa** que se cobra a los ayuntamientos que se ha calculado promediando los incrementos habidos desde el año 2008 hasta el año 2012. La cantidad incrementada promediada es de 316.881 euros, cantidad a la que hay que añadir 40.000 euros en los años 2014 y 60.000 en 2015 por efecto de las acciones en el incremento de delegaciones. El cálculo de estas cantidades se ha realizado estableciendo un porcentaje de 3’5% del cargo en concepto de tasa. Se establece este porcentaje teniendo en consideración diferentes variables como insolvencias y ratio de cobro en voluntaria de los padrones, ya que según la memoria del OAGRTL, el ratio de cobro en voluntaria de los padrones del IVTM es del 81%, mientras que de las tasas es del 89%.

De todas las cuantificaciones se extrae el siguiente resumen de situación para 2014 y 2015.

	2014	**2015**
Total costes previstos por aplicación del plan	185.609 €	155.609 €
Coste incremento medio Cap. 1	180.000 €	261.000 €
TOTAL INCREMENTOS GASTOS PREVISTOS	**365.609 €**	**416.609 €**
Ahorro por aplicación del plan	156.242 €	204.934 €
Incremento medio vegetativo tasa	316.881 €	316.881 €
Incremento tasa por aplicación del plan	40.000 €	50.000 €
TOTAN INCREMENTO INGRESOS	**513.123 €**	**571.815 €**
Total ingresos - gastos	**147.514 €**	**155.206 €**

Fuente: elaboración propia

De ello se puede establecer que la organización, si no cambian las condiciones de cálculo, tiene las estructuras necesarias para acceder a la sostenibilidad económica pretendida. Hay que tener en cuenta que en los costes previstos por aplicación del plan que se presentan en este resumen, 75.000 € euros

corresponden a realización de obras, con lo que a partir de 2015 ya no se tendrán.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que en la liquidación de 2012 la parte aportada por Diputació al OAGRTL es de 367.658 €, habrá que restar estos las cantidades citadas en el cuadro anterior, lo que nos llevará a una minoración paulatina de esta aportación

8.- BIBLIOGRAFIA

- Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas. Salvador Parrado Díez. INAP 2007.

- Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. Un manual para la práctica. Eugene Bardach. CIDE 1998.

- La extraña pareja. La procelosa relación entre políticos y funcionarios. Carles Ramió. Catarata 2012.

- Preparar la postcrisis. Enseñanzas de la Grecia Clásica. Javier Fernández Aguado. Foro Europeo. Escuela de Negocios de Navarra. Crecento 2009.

- Reset & reload. Cambias o te cambian. Javier Rovira. ESIC editorial 2011.

- Material documental facilitado por INAP en el desarrollo del curso.

- Planes de mejora expuestos en la página web de INAP.

- Base de datos del OAGRTL

- Blog Manel Muntada.

- Webs:

- OAGRTL: http://www.oagrtl.cat/

- transparencia: Irekia: http://www.irekia.euskadi.net/es

- Cartas de servicio. AEVAL: http://www.aeval.es/es/index.html

- Webs de diferentes organismos tributarios:

Diputación de Salamanca (REGTSA): https://www.regtsa.es/portal/principal.jsp?codResi=1

Diputación de Alicante (SUMA):

http://www.suma.es/memorias/2012/

Diputación de Castellón: http://extranet.dipcas.es/gir/ovr/castellano/Memorias/BA46001AFC9549509DE1D3B88FCB88CF.asp

Ayuntamiento de Madrid:
http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Hacienda/Portal-del-Contribuyente/Publicaciones/Memorias-Agencia-Tributaria-de-Madrid?vgnextfmt=default&vgnextoid=a39dcead6cb00110VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnextchannel=251106219258010VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&pk=4453480

9.- ANEXOS

ANEXO 1. Presupuesto del OAGRTL para 2013.

	INGRESOS	
Económica	**Descripción**	**Crédito inicial 2013**
32500	Tasa confección de documentos	1.000,00 €
32501	Tasa puntos de información catastral	1.000,00 €
32900	Tasa recaudación en voluntaria	4.100.000,00 €
38900	Reintegros, costas y otros gastos	25.000,00 €
39211	Tasa de recaudación en período ejecutivo	1.000.000,00 €
39900	Ingresos Diversos	100,00 €
40000	Aportación de la Diputació de Lleida al gasto corriente	360.167,92 €
46200	Aportación ayuntamientos a las actualizaciones catastrales	- €
52000	Intereses bancos y cajas	135.000,00 €
70000	Aportación de la Diputació a los gastos de capital	310.000,00 €
83100	Anticipos personal activo	20.000,00 €
	TOTAL GENERAL INGRESOS	**5.952.267,92 €**
	GASTOS	
Económica	**Descripción**	**Crédito inicial 2013**
	TOTAL CAPÍTULO 1	**3.871.687,64 €**
2020000	Alquileres	90.000,00 €
2120000	Conservación locales	15.000,00 €
2160000	Mantenimiento equipos informática	50.000,00 €
2160001	Mantenimiento aplicaciones informáticas	15.000,00 €
2200000	Gastos de oficina	60.000,00 €
2200100	Suscripciones y publicaciones	9.000,00 €
2200200	Material Informático fungible	7.000,00 €
2210000	Luz, calefacción	33.000,00 €
2220000	Servicio de telefonía, fax	15.000,00 €
2220100	Gastos de correos	670.000,00 €
2220300	Comunicaciones informáticas	5.000,00 €
2260100	Gastos de representación y relaciones públicas	1.000,00 €
2260400	Gastos notariales, registrales	200.000,00 €
2260401	Gastos por perjuicios a terceros	15.000,00 €
2270000	Servicio de limpieza	86.580,28 €
2270601	Aplicación administración electrónica y página web	50.000,00 €
2270800	Gastos servicio externalización mantenimiento catastral	150.000,00 €
2270801	Gastos convenio AEAT	24.000,00 €
2279900	Contratos de servicios varios	225.000,00 €
2300000	Dietas miembros del consejo de administración	1.500,00 €
2302000	Dietas personal	15.000,00 €
2310001	Locomoción miembros del Consejo de administración	1.500,00 €
2312000	Locomoción personal de la entidad	12.000,00 €
	Capítulo 2	**1.750.580,28 €**

6220001	Adaptaciones oficinas territoriales	100.000,00 €
6250000	Adquisición de mobiliario y equipo de oficina	40.000,00 €
6250001	Equipo de oficina	40.000,00 €
6260000	Adquisición de equipos y material informático	30.000,00 €
6260002	Adquisición equipos PDA servicio de sanciones de circulación	30.000,00 €
6410000	Implantación e-administración	70.000,00 €
	Capítulo 6	**310.000,00 €**
8310000	Anticipos personal activo	20.000,00 €
	Capítulo 8	**20.000,00 €**
	TOTAL GENERAL GASTOS	**5.952.267,92 €**

Fuente: página web OAGRTL

ANEXO 2. Plantilla del OAGRTL para 2013

	Escala Adm. Especial	Escala Adm. General
GRUPOS A1		
Recaudador/a	*3*	-
Jefe de Inspección	1	-
T.S. Gestión	1	-
T.S. gestión de calidad	1	-
GRUPOS A2		
Técnicos medio de recaudación	14	-
Técnico de gestión catastral	1	-
Técnico de gestión de sanciones	1	-
GRUPOS C1		
Administrativos	-	6
Agentes ejecutivos	8	-
Of.1a Recepción/teléfonista	1	-
Oficial operador/a	1	-
Oficial 1a de recaudación	38	-
GRUPOS C2		
Auxiliares de recaudación	27	-
Subalterno/a	-	3
Personal Eventual	**1 (Director)**	

ANEXO 3. Distribución del personal por oficinas

La distribución del personal actualmente en Servicio, por oficinas territoriales y por departamentos en los Servicios centrales, es la siguiente:

ANEXO 4. Análisis DAFO

DEBILIDADES

- Esquema de funcionamiento funcionarial.
- Servicio de inspección que presta pocos servicios a los ayuntamientos
- Falta de adecuación del organigrama y de la RPT a la realidad actual y a necesidades futuras
- Falta de indicadores de gestión "institucionalizados"
- Inexistencia de una política de transparencia y rendición de cuentas en abierto
- Estructura propia limitada (no informática...)
- Estructura organizativa de la Diputación provincial muy lenta
- Deficiente política de comunicación interna y externa
- Servicio deficitario para Diputación
- Inexistencia de cartas de servicios

FORTALEZAS

- Servicio bien valorado por los ayuntamientos.
- El ciudadano nos ve como un ente tributario eficaz
- Personal ejemplar en puestos de trabajo considerados clave.
- Capacidad económica que da el ente matriz
- Capacidad tecnológica que da Diputación.
- Servicio de carácter puramente técnico que impide injerencias políticas
- Estructura organizativa del OAGRTL más ágil y dinámica
- Los servicios de gestión y recaudación son efectivos

AMENAZAS

- Entorno altamente politizado e inestable
- Integración en otros entes o en la propia Diputación como servicio. (obligatoria)
- Continuas modificaciones normativas que obligan a adaptaciones rápidas.
- Nos comparan continuamente con Organismos vecinos con grandes capacidades en la prestación de servicios (Barcelona y Tarragona)
- Desmotivación del personal funcionario por los recortes
- La crisis puede provocar que los ayuntamientos que pagan más tasa encuentren cada vez más caro el servicio y se replanteen delegaciones.

OPORTUNIDADES

- Poca capacidad que tendrán los ayuntamientos para prestar el servicio de manera eficiente y eficaz
- Capacidad para poder prestar el servicio a otras entidades (comunidades de regantes…)
- Servicio a los ayuntamientos a través de la e-administración
- La crisis económica puede hacer que los ayuntamientos deleguen cada vez más ya que no son capaces de gestionar correctamente el servicio.
- Las administraciones estatales con las que se mantiene contacto desean interrelacionarse con una administración (Diputación, no con muchas.

ANEXO 5. Cuadro de objetivos y acciones.

Línea estratégica 1: hacia un sistema de calidad

Objetivo estratégico 1.1. Mejorar en la satisfacción de los diferentes agentes
Objetivo operativo 1.1.1: Prestar al ciudadano un servicio de calidad Acción 1.1.1.a: Implementar una carta de servicios Acción 1.1.1.b: Implementar una política de transparencia Acción 1.1.1.c: Rediseño de los procesos de devolución de ingresos indebidos. Acción 1.1.1.d: Mejorar en el acceso a la administración para los ciudadanos. Firma de convenios Acción 1.1.1.e: Unificar y mejorar la infraestructura de la red de oficinas.
Objetivo operativo 1.1.2: Prestar al ayuntamiento un servicio eficaz y de calidad Acción 1.1.2.a: Implementar una carta de servicios Acción 1.1.2.b: Implementar una política de transparencia Acción 1.1.2.c: Mejorar el catálogo de servicios Acción 1.1.2.d: Implementar una mejora en los sistemas de comunicación**.**
Objetivo operativo 1.1.3: Involucrar a las personas con la organización Acción 1.1.3.a: Modificación del organigrama y de la RPT Acción 1.1.3.b: Provisión de los puestos de trabajo pendientes de adscripción definitiva. Acción 1.1.3.c: Consolidación de los puestos de trabajo de determinados funcionarios. Acción 1.1.3.d: Mejorar el sistema de formación del personal Acción 1.1.3.e: Mejora en la comunicación vertical y horizontal
Objetivo operativo 1.1.4: Implementar un sistema de indicadores de prestación del servicio Acción 1.1.4.a: Implementar un sistema de indicadores generales a nivel de organización Acción 1.1.4.b: Implementar un sistema de indicadores del servicio de gestión Acción 1.1.4.c: Implementar un sistema de indicadores del servicio de recaudación Acción 1.1.4.d: Implementar un sistema de indicadores del servicio de inspección Acción 1.1.4.e: Implementar un sistema de indicadores del servicio de calidad y atención al público

Línea estratégica 2: la sociedad demanda eficiencia

Objetivo estratégico 2.1: Conseguir la eficiencia económica de la organización

Objetivo operativo 2.1.1: Incrementar los ingresos del OAGRTL

Acción 2.1.1.a: Incrementar los ingresos a través de la prestación de nuevos servicios
Acción 2.1.1.b: Incrementar los ingresos a través del incremento de delegaciones de los tributos actualmente delegados.
Acción 2.1.1.c: Incrementar los ingresos a través de la prestación de servicios a nuevos colectivos.

Objetivo operativo 2.1.2: Decrementar las partidas de gastos de la organización

Acción 2.2.1.a: Reducir la partida de gastos del servicio postal
Acción 2.2.1.b: Reordenación de la estructura organizativa.
Acción 2.2.1.c: Modificación de la tasa a satisfacer por los ayuntamientos por la prestación del servicio.

Fuente: elaboración propia

ANEXO 6. Cronograma

	2013			2014												2015											
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	sep	oct	nov	dic	Ene	Feb	Mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
O.E 1.1	**MEJORAR EN LA SATISFACCIÓN DE LOS DIFERENTES AGENTES**																										
O.O. 1.1.1	**Prestar al ciudadano un servicio de calidad**																										
Acción 1.1.1.a		T 1/2		T3/4/5																							
Acción 1.1.1.b		T 1/2			T3				T4																		
Acción 1.1.1.c		T1			T2		T3	T4	T5																		
Acción 1.1.1.d		T 1/2			T3			T4																			
Acción 1.1.1.e		T1			T2 /3					T4				T1			T 2/3						T4				
O.O. 1.1.2	**Prestar al ayuntamiento un servicio eficaz y de calidad**																										
Acción 1.1.2.a		T1/2		T3/4/5																							
Acción 1.1.2.b		T 1/2			T3				T4																		
Acción 1.1.2.c																											
Acción 1.1.2.d		T1			T2			T4				T3		T4						T4				T3		T4	
O.O. 1.1.3	**Involucrar a las personas con la organización.**																										
Acción 1.1.3.a	T1/2	T3		T4	T5	T6																					
Acción 1.1.3.b						T 1	T 2/ 3		T 4	T 5	T 6			T 7													
Acción 1.1.3.c						T 1								T 2	T 3 /4		T 5	T 6	T 7		T 8						
Acción 1.1.3.d	T 1 / 2					T 3/4						T 3/4						T 3/4						T3/4			
Acción 1.1.3.e	T 1 / 2			T 2	T 2	T 2	T 2	T 2	T 2	T 2	T2	T 3	T 2	T 2	T 2	T 2	T 2	T 2	T 2	T 2	T 2	T 2	T 2	T 3	T 2	T 2	T 2
O.O. 1.1.4	**Implementar un sistema de indicadores de prestación del servicio**																										
Acción 1.1.4.a	T 1 / 2	T 3						T 4	T 5					T 4	T 5						T 4	T 5					T 4
Acción 1.1.4.b	T 1 / 2	T 3						T 4	T 5					T 4	T 5						T 4	T 5					T 4

Acción 1.1.4.c	T 1 / 2		T 3						T 4	T 5					T 4	T 5					T 4	T 5					T 4
Acción 1.1.4.d	T 1 / 2		T 3						T 4	T 5					T 4	T 5					T 4	T 5					T 4
Acción 1.1.4.e	T 1 / 2		T 3						T 4	T 5					T 4	T 5					T 4	T 5					T 4
	2013			**2014**												**2015**											
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	sep	oct	nov	dic	Ene	Feb	Mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
O.E 2.1	**CONSEGUIR UNOS RESULTADOS ECONÓMICOS EFICIENTES PARA LA ORGANIZACIÓN**																										
O.O 2.1.1	**Conseguir un incremento en los ingresos de la organización.**																										
Acción 2.1.1.a							T 1			T2			T 3		T 4	T 5 / 6			T 7 / 8								
Acción 2.1.1.b				T1/2	T 3			T4	T5							T1/2	T 3		T4	T5							
Acción 2.1.1.c			T1		T2		T3	T4							T1		T2		T3	T4							
O.O 2.1.2	**Conseguir un decremento en la partida de los gastos de la organización.**																										
Acción 2.1.2.a	T2		T1 T3			T3																					
Acción 2.1.2.b	T 1					T 2																					
Acción 2.1.2.c	T 1/2/3/4/5/6																										

Fuente elaboración propia

O.E. Objetivo estratégico

O.O. Objetivo operativo

T: Tarea

ANEXO 7. Sistema de indicadores del servicio

Indicadores generales del OAGRTL.

Que mide	Definición	Estándar	Histórico	Fuente	Periodicidad	Formato	Metas
Productividad del trabajador	Total Cargo / masa salarial bruta	No es posible establecer un estándar	4 años	Base de datos del OAGRTL y de RRHH	Anual	Alfanumérico	El resultado debe incrementarse cada año un 3%
Eficacia de la Organización en fase de pago voluntario	Total cobro en voluntaria / total cargo	*Media 4 organismos representativos	4 años	Memoria anual del OAGRTL	Anual	Alfanumérico	*el cálculo debe realizarse con los mismos parámetros. - El resultado debe incrementarse un 0'5% anual
Eficiencia en el control del gasto	Total gasto en la partida presupuestaria destinada a notificaciones	No hay posibilidad de establecer un estándar	4 años	Liquidación del presupuesto del OAGRTL	Anual	Alfanumérico	El resultado debe decrementarse anualmente. Objetivo reducir un 10% año 2014.
Grado de satisfacción de los ayuntamientos	Puntuación obtenida por el sistema de encuestas	No hay posibilidad de establecer un estándar	4 años	Encuesta anual	Anual	Gráfico	La puntuación debe incrementarse 0'5 puntos
Grado de satisfacción del ciudadano	Puntuación obtenida por el sistema de encuestas	No hay posibilidad de establecer un estándar	4 años	Encuesta semestral	semestral	Gráfico	La puntuación debe incrementarse 0'5 puntos

Indicadores de gestión tributaria

Que mide	Definición	Estándar	Histórico	Fuente	Periodicidad	Formato	Metas
Productividad del trabajador	Liquidaciones del servicio / nº de trabajadores	Media de 4 Organismos representativos	4 años	Base de datos del OAGRTL y de RRHH	Anual	Alfanumérico	Incremento del 3%
Productividad del servicio	Nº de expedientes tramitados / nº de trabajadores	No es posible establecer un estándar	4 años	Base de datos del OAGRTL	Anual	Alfanumérico	Incremento del 5%

	del servicio						
Eficiencia del servicio	Plazo medio de tramitación de los expediente	No es posible establecer un estándar	4 años	Base de datos del OAGRTL	Trimestral	Alfanumérico	Tramitación del expediente máxima en 2 meses
Eficacia del Servicio	Nº de expedientes de modificación de datos de padrones	No es posible establecer un estándar	4 años	Base de datos del OAGRTL	Semestral	Alfanumérico	Incremento del 5%

Indicadores de recaudación tributaria

Que mide	Definición	Estándar	Histórico	Fuente	Periodicidad	Formato	Metas
La eficacia en la gestión del pendiente	Importe de la declaración de la insolvencia / total cargo ejecutiva	Media de 4 organismos representativos	4 años	Base de datos del OAGRTL	Anual	Alfanumérico	Incremento de un 10% anual
Eficacia de la organización e n fase de pago ejecutivo	Total cargo ejecutiva/ cobro ejecutiva	*Media 4 organismos representativos	4 años	Memoria anual del OAGRTL	Anual	Alfanumérico	*el cálculo debe realizarse con los mismos parámetros. Incremento de un 5% anual
Antigüedad de la deuda pendiente	Porcentaje de la deuda pendiente por año	No puede verificarse este dato con otros entes de recaudación	5 años	Memoria anual del OAGRTL	Anual	Alfanumérico y gráfico	Decremento de del 15% por ejercicio.
Eficacia en la gestión de la deuda ejecutiva	Días transcurridos en la notificación de la providencia de apremio	Media 4 organismos representativos	4 años	Informe de la tesorería	Anual	Alfanumérico	Notificación del 90% de las providencias de apremio en 2 meses..

Indicadores de inspección tributaria

Que mide	Definición	Estándar	Histórico	Fuente	Periodicidad	Formato	Metas
Eficacia del servicio	Total de actas de inspección con regularización de la situación tributaria	Media de 4 organismos representativos	4 años	Base de datos del OAGRTL	Anual	Gráfico	Incremento de un 10%

Productividad del Servicio	Total liquidado (incluye sanciones) / nº de empleados del servicio	Media de los 4 organismos representativos	4 años	Base de datos del OAGRTL	Anual	Alfanumérico	Incremento de un 10%
Efectividad del servicio	Municipios afectados por actuaciones de inspección	Media de los 4 organismos representativos	4 años	Base de datos del OAGRTL	Anual	Alfanumérico	Incremento de un 50%.

Indicadores de atención al ciudadano

Que mide	Definición	Estándar	Histórico	Fuente	Periodicidad	Formato	Metas
La rapidez en la tramitación de los expedientes	Días transcurridos entre la recepción completa de un expediente y su remisión al departamento interno	Media de 4 organismos representativos	4 años	Base de datos del OAGRTL	semestral	Alfanumérico (nº de días)	Reducción de los plazos a una semana.
La calidad en la recogida de solicitudes y recursos	Expedientes devueltos por los Servicios internos / total nº expedientes	No es posible establecer un estándar	4 años	Base de datos del OAGRTL	Semestral	Alfanumérico	Reducción anual de un 10%.
Trámites disponibles vía web	Nº de trámites a disposición / trámites previstos	Media de 4 organismos representativos	1 años	Web del OAGRTL	Anual	Alfanumérico	Cumplimiento del 100% de los objetivos establecidos en la planificación.
Efectividad de la administración electrónica	Nº de trámites realizados vía web	Media de 4 organismos representativos ponderada con su cargo total	4 años	Base de datos del OAGRTL	Anual	Gráfico	Incremento de un 60%
Eficacia de la administración	Días transcurridos en la contestación de quejas o sugerencias realizadas vía web	Media de 4 organismos representativos	3 años	Base de datos de la sede electrónica	Anual	Alfanumérico	Tiempo medio de tres días.