

MEJORA DE LOS INGRESOS TRIBUTARIOS DEL ORGANISMO AUTÓNOMO PROVINCIAL DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN TRIBUTARIAS DE LAS ENTIDADES LOCALES DE GUADALAJARA, ASÍ COMO DE SU IMAGEN CORPORATIVA

X CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL. INAP

AUTOR: JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ LANZA

Adjunto Jefe de Servicio-Asesor Jurídico de Recaudación

TUTOR: MANUEL FRANCISCO RODRIGUEZ MASEDA

Coordinador General del Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria
de la Diputación Provincial de Salamanca (REGTSA).

17/11/2011



AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto de mejora, fruto de una importante dedicación y esfuerzo personal, es también el resultado de la impronta de otros actores que merecen, al menos, mi reconocimiento y gratitud:

A mi tutor, Manuel Francisco Rodríguez Maseda, por su trabajo, sus fundadas críticas y sus sabias consideraciones.

A María Antonia Pérez León y Teresa Tejedor de Pedro, anteriores presidenta y diputada de recursos humanos de la Diputación de Guadalajara, respectivamente, por entender la importancia de este tipo de acciones formativas y por las facilidades dadas para su realización.

Al numeroso grupo de compañeros del Organismo Autónomo que decidieron participar y al equipo de calidad externo, por su ejemplar colaboración.

A Lorena Baldizán y el resto del personal del INAP, por su comprensión y amparo.

A mis compañeros de curso, por hacerlo más fácil.

Y, por último, a Concha, Alberto e Irene.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
1. DIAGNÓSTICO	11
1.1. EL CONTEXTO	11
1.1.1. LA PROVINCIA DE GUADALAJARA	11
1.1.2. LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GUADALAJARA	12
1.1.3. EL ORGANISMO AUTÓNOMO PROVINCIAL DE GESTIÓN TRIBUTARIA (OAR)	13
1.1.3.1. ANTECEDENTES	13
1.1.3.2. DELEGACIONES TRIBUTARIAS A FAVOR DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL	14
1.1.3.3. LA TASA POR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA	15
1.1.3.4. ALGUNOS DATOS SOBRE LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN Y RECAUDACIÓN	16
1.1.3.5. EL PRESUPUESTO DEL OAR PARA EL EJERCICIO 2011	16
1.1.3.6. EL PERSONAL DEL OAR	16
1.1.3.7. OTRAS CUESTIONES DE INTERÉS	17
1.2. LOS PROBLEMAS A RESOLVER	18
1.2.1. PRIMER ASPECTO NEGATIVO: ATENCIÓN TELEFÓNICA Y TELEMÁTICA	18
1.2.2. SEGUNDO ASPECTO NEGATIVO: INEFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	21
1.3. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS, LAS CAUSAS Y SUS CONSECUENCIAS	23
1.3.1. CAUSAS DE LA DEFICIENTE ATENCIÓN TELEFÓNICA Y TELEMÁTICA PRESTADA	23
1.3.2. CAUSAS DE LA FALTA DE EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	24
2. EL PLAN DE MEJORA	32
2.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL OAR	32
2.2. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA	32
2.3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS	32
2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
2.5. OBJETIVOS OPERATIVOS	34
2.6. INDICADORES	36
2.7. PLANES DE ACCIÓN PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS	37
2.7.1. PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO OPERATIVO OO1.1.1	37
2.7.2. PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO OPERATIVO OO1.3.2	38
2.7.3. PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO OPERATIVO OO2.2.3	38
2.7.4. PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO OPERATIVO OO3.1.2	41
2.7.5. PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO OPERATIVO OO4.3.2	41
2.7.6. PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO OPERATIVO OO5.1.2	42
2.8. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	43
2.8.1. COSTES DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	43
2.8.2. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	44, 45
3. BIBLIOGRAFÍA	46

ANEXO I. PRESUPUESTOS DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL EJERCICIOS 2008-2011.....	47
ANEXO II. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA DE FUNCIONARIOS Y LABORALES	48
ANEXO III. DELEGACIONES Y CONVENIOS SUSCRITOS.....	49
ANEXO IV. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA DEL OAR EN EL EJERCICIO 2011.....	55
ANEXO V. LLAMADAS TELEFÓNICAS REALIZADAS A RECAUDACIÓN EN 2010.....	56
ANEXO VI. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL OAR	57
ANEXO VII. DEUDA VIVA DE LOS MUNICIPIOS DE GUADALAJARA A 31/10/2010	58
ANEXO VIII. INDICADORES DE LA TOTALIDAD DE OBJETIVOS OPERATIVOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: POBLACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE GUADALAJARA EN 2010	12
Tabla 2: INGRESOS DE LA TASA POR PRESTACIÓN DEL SERVICIO 2008 Y 2009	15
Tabla 3: RECURSOS CONTRA ACTUACIONES TRIBUTARIAS DURANTE 2008.....	17
Tabla 4: INDICADORES DE RECAUDACIÓN PERÍODO 2005-2009.....	21
Tabla 5: ÍNDICES DE RECAUDACIÓN DIPUTACIONES PROV. EJERCICIO 2009.....	22
Tabla 6: TRABAJO EN EL OAR Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN POR PROCESOS	27
Tabla 7: COHERENCIA DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS CON EL ANÁLISIS	33
Tabla 8: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL OAR.....	34
Tabla 9: OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 1 (LE1).....	34
Tabla 10: OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 2 (LE2).....	35
Tabla 11: OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 3 (LE3).....	35
Tabla 12: OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 4 (LE4).....	36
Tabla 13: OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 5 (LE5).....	36
Tabla 14: INDICADORES DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS PARA LOS QUE SE ACTÚA...37	
Tabla 15: FICHA DE PROCESO	39
Tabla 16: COSTE DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	43
Tabla 17: CRONOGRAMA DEL PLAN DE MEJORA	45

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE GUADALAJARA 2010	11
Ilustración 2: DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA DEL OAR EJERCICIO 2011.....	17
Ilustración 3: GRÁFICO DE LLAMADAS ATENDIDAS Y PERDIDAS EN EL OAR.....	19
Ilustración 4: DIAGRAMA CAUSA EFECTO SOBRE LA ATENCIÓN TELEFÓNICA.....	23
Ilustración 5: MATRIZ DAFO	31
Ilustración 6: DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS RECURSOS DE REPOSICIÓN	40

RESUMEN EJECUTIVO

Dada la escasa colaboración institucional y el nulo interés del nuevo equipo de gobierno en relación con este proyecto, el motivo fundamental para la realización de este Plan de Mejora surge de la necesidad, inexcusable, de presentarlo ante el INAP para superar el X Curso de Dirección Pública Local. Con él se trata, en definitiva, de aplicar a nuestra Administración (Organismo Autónomo Provincial de Gestión y Recaudación Tributarias de las Entidades Locales de Guadalajara, OAR en adelante) los conocimientos, habilidades y experiencias que estamos adquiriendo, mediante una metodología contrastada y sistemática, para la consecución de unos objetivos directamente relacionados con los principios de eficiencia y de calidad en la prestación del servicio.

El objetivo general y último lo constituye el propio título del proyecto, esto es, la mejora de los ingresos tributarios del OAR, así como de su imagen corporativa.

Como límites del análisis pueden indicarse los siguientes: el plan está dirigido al OAR (con algunas referencias conexas al ente matriz –Diputación Provincial de Guadalajara–), se centra, dada la ya citada escasa colaboración institucional, en la faceta interna del mismo (más accesible) y abarca un período de tres años (2012-2014), si bien la mayor parte de las actuaciones debieran estar concluidas en 2013.

La metodología empleada también ha estado condicionada por la actitud del equipo de gobierno: Ante la imposibilidad de constituir un equipo de mejora de empleados de la propia Administración, se ha formado un grupo de mejora externo, integrado por diez personas que, con algún tipo de relación con el que suscribe, son alcaldes, concejales, secretarios-interventores o usuarios del servicio. También ha de destacarse la observación directa, la propia experiencia, los contactos celebrados con la mayor parte del personal del Organismo y algunos informes externos relacionados con el Plan.

Herramientas de calidad se han utilizado, principalmente, las siguientes: La “tormenta de ideas”, diagrama de causa-efecto (o diagrama de ISHIKAWA), análisis DAFO, encuesta de clima laboral, cuadro de mando integral, diagrama de Pareto, diagrama SIPOC y diagrama de flujo.

El contexto en el que se desarrolla el análisis y se enmarca el plan se caracteriza por lo siguiente:

- En la provincia de Guadalajara se da uno de los mayores desequilibrios demográficos de España: Existe un elevado número de municipios, 288 (471 núcleos de población), la gran mayoría poco poblados y envejecidos (el 80% de los 288 municipios existentes tiene una población inferior a 250 habitantes) y, sin embargo, debido a la concentración de la población en las zonas de contacto con la provincia de Madrid (en el denominado

“Corredor del Henares” residen 154.971 habitantes, lo que representa el 61,60% del total de la provincia) es la provincia menos envejecida (registró en 2010 la tasa de crecimiento medio anual más elevada de España, el 4,8%).

- El presupuesto consolidado de la Diputación ha experimentado, en el período 2008-2011, un decremento del 14,94%, situándose este año en 58.004.169,47€ (uno de los más pequeños de España, por lo que a diputaciones se refiere). El capítulo I se sitúa en la actualidad en el 33,04% del total (habiéndose reducido respecto de 2008 en un 28,73%). El porcentaje de endeudamiento a 31/05/2011 era del 138%.
- El OAR comenzó a funcionar plenamente el 24/01/2011. Nació autofinanciado, sin consenso y fue objeto de diversos rifirrafes políticos. Este ente descentralizado tiene por objeto la prestación de los siguientes servicios: el ejercicio de las facultades y funciones propias que la propia Diputación le confíe y las entidades locales de su ámbito territorial y, en su caso, otras Administraciones u Organismos Públicos encomienden o deleguen en materia de gestión, liquidación, inspección y recaudación de sus tributos y otros ingresos de derecho público; además del asesoramiento jurídico y económico.
- En la actualidad han delegado o encomendado diversas facultades de gestión y recaudación tributarias a favor de la Diputación 268 entidades locales de la provincia, lo que representa el 93,06% de los municipios pero tan sólo el 41,04% de la población provincial.
- En período voluntario, la tasa por la prestación de los servicios de gestión recaudatoria está establecida, con carácter general, en el 4% de la cantidad cobrada. No obstante, la tarifa es del 2,5% en los casos en que las entidades locales tengan establecida una bonificación de, al menos, el 3% a favor de los sujetos que domicilien sus deudas de vencimiento periódico en una entidad financiera.
- En la actualidad el OAR cuenta con 31 empleados, 3 de ellos funcionarios interinos y otros 3 funcionarios de carrera que están desempeñando temporalmente plazas de superior categoría.
- En 2009, último ejercicio del que se dispone de datos oficiales, el Servicio de Recaudación gestionó un cargo neto de 41.473.889,65€, del que se recaudó en voluntaria 34.245.437,82€, lo que representa un 82,57%.
- El día 12/01/2011 se formalizó nuevo contrato relativo a un sistema tributario y de recaudación, consistente en una aplicación informática que permite la gestión integral de los contribuyentes y a la prestación integral de los servicios tecnológicos para su explotación.

Los principales problemas, disfunciones o áreas de mejora del OAR y sus causas raíces son:

1. La deficiente atención telefónica dispensada a los usuarios (de un total de llamadas en 2010 de 48.858, se pierden o no son atendidas 31.778, lo que representa un 65,04% del total) y la ausencia de medios telemáticos a disposición de los usuarios (imposibilidad de realizar mediante este canal ningún trámite relacionado con el servicio que se presta): deficiente

organización, no trabajar mediante procesos, mal reparto de las cargas de trabajo, desidia o inercia de los trabajadores, descoordinación, multiplicación de llamadas, etc.

2. Ineficiencia en la prestación del servicio de gestión y recaudación de los tributos de vencimiento periódico (la eficiencia de la gestión tributaria del OAR -82,57%-, definida como el cociente entre la recaudación obtenida y los derechos liquidados, se ha situado en los dos últimos años analizados por debajo de la media de los entes locales a nivel estatal y, a su vez, dista mucho de la obtenida por otras diputaciones): falta de liderazgo participativo y de planificación estratégica, clima laboral que requiere de importantes mejoras en puntos específicos, falta de integración y de participación de los agentes implicados, no gestión por procesos, necesidad de formación especializada, etc.

Tomando como punto de partida las previsiones contenidas en los Estatutos del Organismo Autónomo, teniendo en cuenta a clientes y usuarios, necesidades y expectativas, prestación del servicio y percepción del mismo, se definen la misión, la visión y los valores.

A continuación, partiendo de la estructura de los autores del Cuadro de Mando Integral (CMI), se definen las líneas estratégicas (reseñando la coherencia de las mismas en relación con el análisis efectuado) y por cada una de ellas se han planificado tres objetivos estratégicos (OE):

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
LE1 (dimensión de aprendizaje e innovación): Acrecentar las capacidades, actitudes y motivación de los empleados del OAR	OE1.1: Mejorar el clima laboral del Organismo Autónomo.
	OE1.2: Aumentar en un 20% anual la participación de los empleados en actividades de mejora del OAR.
	OE1.3: Ser capaces de utilizar por parte de la totalidad de los empleados del OAR al menos el 90% de las herramientas de la nueva aplicación informática (módulo personas).
LE2 (dimensión de operaciones y procesos): Agilizar y normalizar los procedimientos propios del OAR, reduciendo errores y tiempos de tramitación	OE2.1: Notificar la resolución del 80% de los recursos de reposición interpuestos contra los actos de gestión tributaria en un plazo máximo de 90 días.
	OE2.2: Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición interpuestos contra la vía de apremio en un plazo máximo de 60 días.
	OE2.3: Notificar la resolución del 90% de las solicitudes de beneficios fiscales de IBI en un plazo máximo de 90 días.
LE3 (dimensión financiera): Aumentar de forma significativa los ingresos de los Ayuntamientos	OE3.1: Reducir la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos periódicos.
	OE3.2: Reducir en un 50% el plazo de notificación de las liquidaciones por ingreso directo del IBI de naturaleza urbana (máximo 6 meses).
	OE3.3: Recaudar en ejecutiva el 40% del cargo.
LE4 (dimensión de usuarios-clientes): Potenciar la relación con los Ayuntamientos y otros Entes locales	OE4.1: Incrementar hasta el 80% (fijado en el 75%) los anticipos a cuenta mensuales a los Ayuntamientos sobre el cargo líquido del año anterior.
	OE4.2: Aumentar la oferta de servicios a los Ayuntamientos.

	OE4.3: Aumentar en un 30% las actuaciones conjuntas con responsables municipales (alcaldes, concejales y secretarios-interventores).
LE5 (dimensión de comunidad o de ciudadanos): Mejorar notablemente la imagen corporativa del OAR	OE5.1: Atender, al menos, el 85% de las llamadas telefónicas del Organismo.
	OE5.2: Devolver en un plazo máximo de 24 horas las llamadas de teléfono no atendidas.
	OE5.3: Incrementar hasta un 90% las notificaciones individuales efectivas.

Cada uno de los objetivos estratégicos se ha concretado, con referencias temporales más cercanas, en varios objetivos operativos (entre uno y tres por cada objetivo estratégico), y por cada objetivo operativo se han fijado dos indicadores (setenta y ocho en total).

Dada la abundancia de objetivos operativos señalados (LE1:6, LE2: 9, LE3:8, LE4:8 y LE5: 8; 39 en total) y la semejanza por líneas estratégicas de algunos de ellos, así como los límites materiales y temporales marcados para la realización del proyecto, considerando, asimismo, que no es posible mejorar todo a la vez, se he circunscrito el plan a seis objetivos operativos (recogiendo la totalidad de las líneas estratégicas).

Para la consecución de cada objetivo operativo se propone un plan de acción o de actuación, compuesto generalmente por tres actuaciones. Cada acción se enmarca en un horizonte temporal y se señala un responsable de la misma.

Para calcular los costes de implantación del Plan no se han considerado los denominados “costes de oportunidad”. Con un coste total por actuaciones en el período 2012-2014 de 79.550€ se prevé alcanzar los objetivos previstos, logrando el objetivo general del Plan de Mejora, es decir, una mayor eficiencia en la prestación del servicio y una mejora de la imagen corporativa del OAR (los ayuntamientos pagan menos por la tasa e ingresan 2.275.000,00€ más).

El calendario de implantación del Plan reúne las propuestas de acciones asociadas a cada objetivo operativo, indicando sus plazos de ejecución y sus responsables.

Por último, la evaluación en el cumplimiento de los plazos de las actuaciones se realizará mediante fichas de seguimiento.

1. DIAGNÓSTICO

1.1. EL CONTEXTO

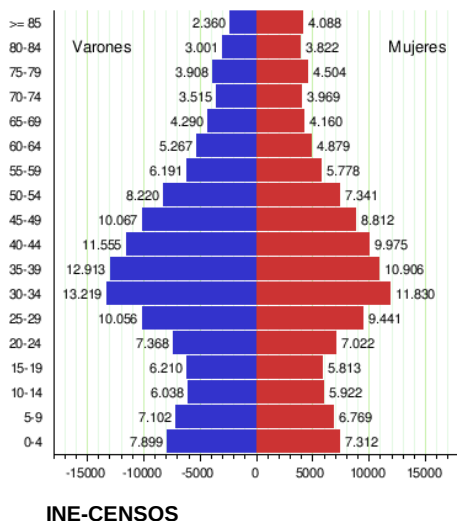
1.1.1. LA PROVINCIA DE GUADALAJARA.

Guadalajara es la provincia castellano-manchega situada más al Norte, ubicada en el centro geográfico de la península ibérica. Tiene una superficie total de 12.212,09 km², 251.563 habitantes y una densidad de población de 20,60 habitantes/km². No obstante sus datos históricos, en la actualidad registra la tasa de crecimiento medio anual más elevada de España, el 4,8% (Fuente: INE-Padrón/Censos a 1-1-2010 e Instituto Geográfico).

El singular comportamiento económico y demográfico de Guadalajara está unido a su vinculación con la provincia de Madrid. Así, en la franja denominada “El Corredor del Henares” se concentra su industria y su población (residen 154.971 habitantes, lo que representa el 61,60% del total de la provincia, de los cuales 83.789 corresponden a la ciudad y 33.735 a Azuqueca de Henares, población distante a 10 Km. de la capital).

Es interesante señalar que en la provincia de Guadalajara se da uno de los mayores desequilibrios demográficos de España: Existe un elevado número de municipios, la gran mayoría poco poblados y envejecidos y, sin embargo, debido a la concentración de la población en las zonas de contacto con Madrid, es la provincia menos envejecida (15,4% en 2008, frente al 16,6% de España y el 17,7% de Castilla-La Mancha). Véase al respecto GRÁFICO 1 a continuación:

Ilustración 1: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE GUADALAJARA 2010



La provincia está formada por 288 municipios y 25 Entidades Locales Menores (471 núcleos de población si sumamos las pedanías, barrios, etc.); además de 32 Mancomunidades. Fuente: Oficina Virtual para la Coordinación Financiera con las Haciendas Locales de la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos y Web de la Diputación Provincial de Guadalajara (<http://www.dguadalajara.es/web/guest/municipios> a 06/08/2011).

Prácticamente el 80% de los municipios de la provincia de Guadalajara tienen una población inferior a 250 habitantes (véase TABLA 1), lo cual dificulta significativamente la prestación de los servicios y modula la manera de llevarlos a efecto.

Tabla 1: POBLACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA EN 2010

ESTRATOS DE POBLACIÓN	NÚMERO DE MUNICIPIOS	PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL	% ACUMULADO
Menos de 100	147	51,04%	51,04%
Entre 101 y 250	82	28,47%	79,51%
Entre 251 y 1.000	26	9,03%	88,54%
Entre 1.001 y 5.000	25	8,68%	97,22%
Entre 5.001 y 20.000	6	2,09%	99,31%
Más de 20.000	2	0,69%	100,00%
TOTAL	288	100,00%	

FUENTE: INE-Revisión del Padrón Municipal a 1-1-2010 e Instituto Geográfico

1.1.2. LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GUADALAJARA

Sin perjuicio de la reestructuración que pudiera realizar el nuevo Equipo de Gobierno, la Diputación se organiza en dieciocho áreas funcionales (Arquitectura y Urbanismo, Infraestructuras Provinciales, Secretaría, Bienestar Social y Asistencia Comunitaria, Escuela de Folclore,...) y cuenta en la actualidad con dos entes descentralizados: El Organismo Autónomo Provincial de Deportes (con un presupuesto para el ejercicio 2011 de 1.774.621,54€) y el OAR, de reciente creación y objeto del presente proyecto de mejora (con un presupuesto para el ejercicio 2011 de 2.387.000€).

Además, forma parte y desarrolla un papel preponderante en el Consorcio para la Gestión de Residuos Urbanos de la Provincia de Guadalajara (durante el presente ejercicio subvenciona a los ayuntamientos con un 30% del importe por tonelada de residuos) y el Consorcio para el Servicio de Prevención, Extinción de Incendios, Protección Civil y Salvamento de la Provincia de Guadalajara (cuya aportación para este año asciende a la cantidad de 2.875.600€).

Debido a las características ya descritas de la provincia y al sistema de ingresos legalmente establecido, esta Diputación es una de las corporaciones provinciales con menor presupuesto del país. El principio de eficiencia en sus

actuaciones se convierte, pues, además de constituir una obligación, en una necesidad. En efecto, dada la superficie provincial, sus numerosos núcleos de población y los servicios que hay que prestar, una gestión eficiente del gasto es la única alternativa válida.

El presupuesto consolidado de la Diputación Provincial para el ejercicio 2011 alcanza la cifra de 58.004.169,47€, y ha sufrido, en relación con el de 2008, un decremento del 14,94% (en el ANEXO I figura, dividido por estado de ingresos y gastos y por capítulos, el presupuesto de la Diputación y sus organismos autónomos de los ejercicios 2008 al 2011, así como sus diferencias).

En este período 2008-2011, tres han sido los hechos más relevantes en materia presupuestaria: En primer lugar, la importante disminución de los ingresos por transferencias corrientes (en especial PIE) y de capital; en segundo, la aprobación por el Pleno Corporativo de fecha 12/12/2008 de la adjudicación definitiva del contrato para el acondicionamiento y conservación integral de la Red Provincial de Carreteras, a desarrollar entre 2008 y 2015, por un importe total de 112 millones de euros; y, por último, las transferencias de medios materiales y humanos a la Administración Regional del Centro Socio-sanitario “La Merced” (antiguo Hospital Provincial) y del Conservatorio Provincial de Música (organismo autónomo dependiente, hoy ya extinguido).

Según la Intervención, el porcentaje de endeudamiento a 31/05/2011 era del 138% (ingresos corrientes liquidados del presupuesto de 2010: 46.005.547,58€; capital vivo a 31/05/2010: 63.633.347,86€).

Los gastos del Capítulo I de la Diputación Provincial y sus organismos autónomos representan, en el ejercicio 2011, el 33,04% del total (se han reducido en un 28,73% respecto de 2008) y corresponden a un total de aproximadamente 500 empleados, no incluyendo entre los mismos al personal eventual o de confianza ni tampoco al personal temporal que no ocupa plaza de plantilla (en el Anexo II puede verse con detalle su distribución).

1.1.3. EL ORGANISMO AUTÓNOMO PROVINCIAL DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN TRIBUTARIAS DE LAS ENTIDADES LOCALES DE GUADALAJARA (en adelante OAR)

1.1.3.1. Antecedentes

El OAR quedó constituido y sus estatutos reguladores aprobados, con carácter definitivo, por acuerdo plenario de fecha 18/06/2010; si bien éste no desplegó plenamente sus efectos hasta el día 24 de enero de 2011.

Este organismo autónomo de carácter administrativo, adscrito al área económica y de recursos humanos, nació sin consenso y fue objeto de diversos rifirrafes políticos.

Señala el artículo 4 de sus Estatutos que este ente descentralizado tiene por objeto la prestación de los siguientes servicios:

1. El ejercicio de las facultades y funciones propias que la Diputación le confíe y las entidades locales de su ámbito territorial y, en su caso, otras Administraciones u Organismos Públicos encomienden o deleguen a la Diputación en materia de gestión, liquidación, inspección y recaudación de sus tributos y demás ingresos de derecho público.
2. Asesoramiento jurídico y económico en materia tributaria y demás ingresos de derecho público a las entidades cuya gestión esté encomendada en el OAR.

Con anterioridad a la plena efectividad del OAR, estas facultades y funciones las venía ejercitando, desde hace más de 20 años, el Servicio Provincial de Recaudación.

1.1.3.2. Delegaciones tributarias a favor de la Diputación Provincial

La complejidad que la realización de las tareas de gestión y de recaudación tributarias comportan, así como su relevancia, y la falta de medios materiales y humanos para su ejercicio de manera eficiente han determinado que la mayor parte de los municipios de la provincia, en especial los más pequeños y con menos recursos, deleguen estas competencias a favor de la Corporación Provincial.

Así, a fecha de agosto de 2011, han sido 268 municipios y otros entes locales los que han delegado o encomendado a la Diputación las facultades de gestión y recaudación de alguno de los tributos locales de vencimiento periódico (para una información más detallada véase el ANEXO III, donde figuran todos los entes locales y su régimen específico de delegaciones tributarias).

Entre los municipios que no han delegado las facultades tributarias se encuentran la ciudad de Guadalajara (83.789 habitantes), la ciudad de Azuqueca de Henares (37.735 habitantes) y otros 18 municipios que suman un total de 30.789 habitantes. Es decir, el OAR gestiona los tributos de vencimiento periódico del 93,06% de los municipios de la provincia, pero con una población que representa solo el 41,04% del total.

De otro lado, el pasado año se estableció la posibilidad de recaudar en vía ejecutiva todos aquellos tributos y otros ingresos de derecho público de vencimiento no periódico que los Ayuntamientos considerasen oportuno. Este nuevo servicio, al que se van adhiriendo los municipios, no se encuentra plenamente efectivo.

1.1.3.3. La tasa por la prestación de los servicios de gestión tributaria y recaudatoria y otras cuestiones de índole económica

La ordenanza reguladora de la tasa por la prestación de los servicios de

gestión tributaria, gestión inspectora y gestión recaudatoria, establece en su última redacción, publicada en el BOP núm. 44, de 12/04/2010, por lo que aquí interesa, las siguientes tarifas:

A) Por los servicios de gestión tributaria:

El 1,5 por 100 sobre el cargo bruto, con emisión de documentos, a las entidades locales acogidas a la gestión recaudatoria.

B) Por los servicios de gestión recaudatoria:

b.1. A las Entidades locales en deudas de vencimiento periódico:

b.1.1. Período voluntario: Con carácter general, el 4 por 100 sobre la cuantía cobrada. No obstante, la tarifa será del 2,5 por 100 en aquellos casos en que las Entidades Locales tengan establecido una bonificación de, al menos, el 3 por 100, a favor de los sujetos que domicilien sus deudas de vencimiento periódico en una entidad financiera.

b.1.2. Período ejecutivo: Los recargos del período ejecutivo, costas y otros gastos legalmente establecidos.

C) Por los servicios de gestión inspectora (que no se realiza):

El importe de las sanciones, recargos del período ejecutivo, costas y cualquier otro gasto legalmente establecido.

En la TABLA 2, insertada a continuación, puede observarse la concreta distribución de los ingresos obtenidos por la tasa en los ejercicios 2008 y 2009 (únicos ejercicios de los que se dispone de datos):

Tabla 2: INGRESOS DE LA TASA POR PRESTACIÓN DEL SERVICIO 2008 Y 2009

INGRESOS	EJERCICIO 2008	EJERCICIO 2009
Tasa por gestión	384.357,99€	457.001,18€
Tasa por recaudación no bonificada	775.598,80€	917.690,28€
Tasa por recaudación bonificada	240.956,28€	282.451,38€
Tasa por recaudación ejercicios anteriores	7.244,25€	40.677,71€
Recargo 5%	72.816,01€	113.007,38€
Recargo 10%	42.495,65€	65.136,40€
Recargo 20%	174.624,55€	132.611,21€
Costas	170,40€	108,00€
TOTAL	1.698.263,93€	2.008.683,54€

FUENTE: SERVICIO PROVINCIAL DE RECAUDACIÓN

En el presupuesto de 2010 se consignó como ingreso por la tasa la cantidad de 1.813.384,00€ (sin datos de lo realmente ingresado) y, en 2011, 2.360.000,00€.

1.1.3.4. Algunos datos sobre la eficiencia en la gestión y recaudación del extinto Servicio Provincial de Recaudación

Ha de señalarse, con carácter preliminar, que el acceso a los datos ha sido muy limitado y que ello ha condicionado su parca presentación.

En el año 2009, último ejercicio al que se ha tenido acceso, los datos son:

- Cargo neto gestionado: 41.473.889,65€.
- Recaudación voluntaria: 34.245.437,82€.
- Porcentaje de recaudación en voluntaria: 82,57%.
- Recaudación ejecutiva: 3.008.934,74€.

1.1.3.5. El presupuesto del OAR para el ejercicio 2011

El OAR nace autofinanciado en 2011. Sus fuentes de ingresos son la tasa establecida por la prestación de los servicios (2.360.000,00€) y los de carácter patrimonial (27.000,00€). En lo atinente al estado de gastos, destacan los de personal (1.186.085,00€), que representan el 49,69% del total del presupuesto, y los derivados de la nueva aplicación informática (trabajos de migración, implantación, formación, servicios integrales CPD y licencia anual) por importe de 559.910€, que representan otro 23,46% del mismo.

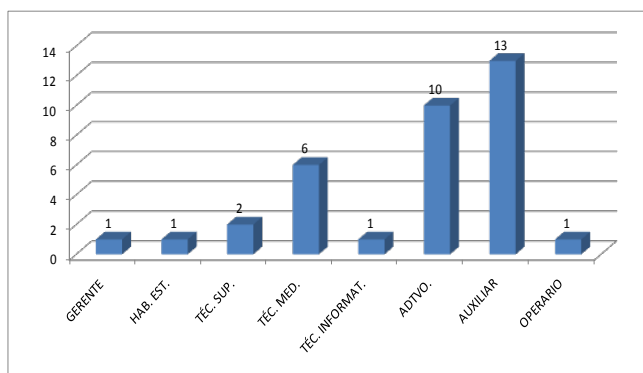
1.1.3.6. El personal del OAR

La plantilla del OAR está integrada en 2011 por 35 plazas de personal funcionario, según se refleja en el GRÁFICO 2, de las cuales existen cuatro vacantes: una por cada uno de los subgrupos A1 y A2 y dos del subgrupo C1 (en el ANEXO IV figura su distribución detallada).

De los treinta y un empleados existentes en la actualidad, 30 son funcionarios de la Diputación adscritos al Organismo y el restante del propio Organismo; 3 son funcionarios interinos y otros 3 están desempeñando plazas de superior categoría mediante una promoción interna temporal. La estructura organizativa (RPT) y la valoración de los puestos datan, no obstante los cambios operados, de diciembre de 2002.

Todos los empleados trabajan en los servicios centrales del Organismo, sito en la ciudad de Guadalajara, salvo tres que lo hacen en las oficinas de las zonas comarcales de Brihuega, Sigüenza y Molina de Aragón.

Ilustración 2: DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA DEL OAR EJERCICIO 2011



FUENTE: OAR Y DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GUADALAJARA (BOP NÚM. 10, DE 24/01/2011)
ELABORACIÓN PROPIA

1.1.3.7. Otras cuestiones de interés

El día 12 de enero de 2011 se formalizó nuevo contrato relativo a un sistema tributario y recaudatorio, consistente en una aplicación informática y en los servicios tecnológicos para su explotación, por un importe total para este año de 559.910,00€ (BOE núm. 27, de 1 de febrero de 2011).

La litigiosidad de los particulares contra las actuaciones derivadas del Servicio Provincial de Recaudación es relativamente pequeña: durante el año 2008, último ejercicio del que se dispone de datos, y no con carácter exhaustivo, se presentaron formalmente 97 recursos, cuyo detalle puede apreciarse a continuación en la TABLA 3:

Tabla 3: RECURSOS CONTRA ACTUACIONES TRIBUTARIAS DEL SERVICIO DE RECAUDACIÓN DURANTE EL EJERCICIO 2008

CONCEPTO TRIBUTARIO	NÚM. DE RECURSOS	% SOBRE TOTAL	% ACUMULADO
Vía de apremio	51	52,58	52,58
Gestión IBI	31	31,96	84,54
Gestión IVTM	4	4,12	88,66
Gestión de Agua, Basura y Alcantarillado	4	4,12	92,78
Devolución ingresos indebidos	3	3,10	95,88
Gestión IAE	2	2,06	97,94
Otros	2	2,06	100,00
TOTAL	97	100,00	

FUENTE: Archivo Servicio Provincial de Recaudación.
Elaboración propia.

1.2. LOS PROBLEMAS A RESOLVER

Todas las organizaciones se enfrentan a contratiempos que les impiden o dificultan el cumplimiento de sus objetivos o metas, es decir, tienen problemas. En alguna ocasión estos problemas se solucionan de manera intuitiva, pero frecuentemente, si no se abordan sistemáticamente, se hacen crónicos y limitan su desarrollo.

Siguiendo las fases del Ciclo de Mejora DMAIC, corresponde ahora la fijación de los problemas y determinar su alcance, es decir, señalar qué aspectos negativos estamos experimentando, nosotros o nuestros clientes, qué está funcionando mal o qué no está funcionando.

Al no contar con la anuencia de la organización, se analizarán los problemas más acuciantes y que requieran para su solución muy discretos recursos. En este mismo sentido, al pretender abordar el plan de la forma más ortodoxa posible, se ha constituido un grupo de mejora externo, formado por personas unidas por su relación personal con el que suscribe e integrado por tres alcaldes, tres secretarios-interventores y cuatro usuarios del OAR.

1.2.1. PRIMER ASPECTO NEGATIVO ("PROBLEMA"): ATENCIÓN TELEFÓNICA Y TELEMÁTICA A LOS USUARIOS

Una de las dificultades observadas en el OAR por el grupo de mejora, llamémoslo así de momento, es la defectuosa atención telefónica que se dispensa a los usuarios, principalmente a los contribuyentes. Se trata, en principio, de un mal funcionamiento de este servicio que, de forma reiterada, también ponen de manifiesto los usuarios. Les resulta muy difícil ponerse en contacto con el Organismo mediante esta vía, en especial durante determinados.

Pero, ¿realmente es un problema? Todo apunta a que sí: las reclamaciones y quejas al respecto son notorias, desde diversos frentes, y así se reconoce por la dirección del OAR.

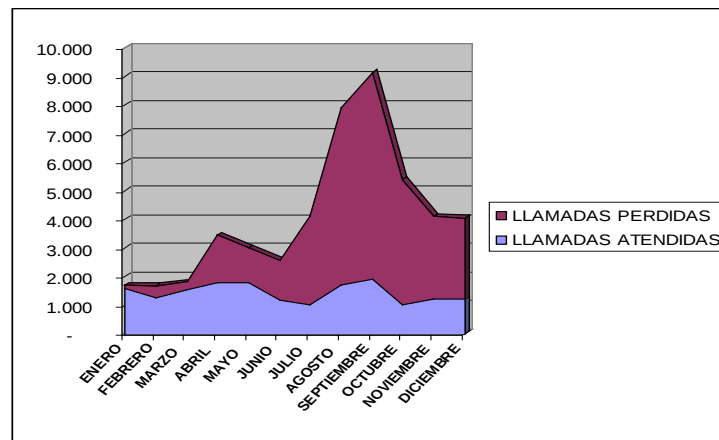
Sentado el problema, ¿cuándo empezó? y ¿cuál es su magnitud?

En cuanto a la primera cuestión, según consultas efectuadas, se trata de un problema recurrente, cuyos inicios se remontan a bastantes años atrás.

Por lo que respecta a la magnitud del problema, tomando como base algunos datos externos y otros de la propia Corporación Provincial, se ha realizado un análisis de las llamadas recibidas en la Diputación-Servicio Provincial de Recaudación durante el año 2010. A continuación, en el GRÁFICO 3 y, con mayor detalle en el ANEXO V, puede observarse, por meses, el número de llamadas atendidas y perdidas del Servicio Provincial de Recaudación, cuyo resumen es el siguiente: de un total de llamadas en 2010 de 48.858, se pierden o no son atendidas 31.778, lo que representa un 65,04% del total (se han

eliminado las llamadas producidas los fines de semana y festivos, además que varias llamadas pueden corresponder a un mismo contribuyente):

Ilustración 3: GRÁFICO DE LLAMADAS ATENDIDAS Y PERDIDAS EN EL OAR EJERCICIO 2010



ELABORACIÓN PROPIA

De estos datos se infiere, claramente, como la capacidad de atención telefónica del Organismo permanece más o menos estable durante el año, con excepción de los meses de junio y julio en que disminuye notablemente, mientras que el volumen de llamadas telefónicas se incrementa a partir del mes de julio, con las puntas máximas de agosto y septiembre, siendo éste último mes más relevante, si cabe, debido a que las llamadas se concentran en la primera quincena del mes, siendo la segunda prácticamente residual.

Podemos concluir afirmando, pues, la existencia de un grave problema en el servicio de atención telefónica a los usuarios, que lastra la gestión y recaudación de los tributos y que determina, dada su extensión, una mala imagen corporativa.

Toca ahora abordar la atención telemática a los usuarios-contribuyentes. Pues bien, conforme puede apreciarse en las imágenes insertadas a continuación, tomadas en septiembre de 2011 de la Web de la Diputación, no aparece ningún enlace directo con el OAR, es más, éste ni siquiera figura como existente. Únicamente aparece un enlace de Recaudación, como una de las áreas de actuación de la Diputación que, tras pinchar en el mismo, contiene el nombre del diputado y responsable del servicio, un teléfono y un breve comentario sobre las funciones realizadas. Ni más ni menos.



PÁGINA WEB DIPUTACIÓN GUADALAJARA SEPTBRE 2011



ENLACE DE RECAUDACIÓN

Incluso se ha anulado un servicio creado hace seis años que, apenas actualizado, permitía la consulta on-line de tributos, descargar formularios, consultar legislación, etc. (así puede apreciarse en la imagen insertada a continuación, tomada en septiembre de 2011).

Como ejemplo de otras Administraciones se ha insertado en paralelo la página del Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de Salamanca (REGTSA), de características similares, en la que podemos apreciar, de forma segmentada, la atención a contribuyentes, Ayuntamientos y otros entes colaboradores; conteniendo una gran parte de los elementos que la situación actual demanda para la prestación de unos servicios eficientes, centrados en la atención a los usuarios: organización, servicios, visión, misión y valores, normativa tributaria, formularios, oficina sin papeles, quejas y sugerencias, sede electrónica, etc.



SERVICIO SUPRIMIDO



PÁGINA WEB DE REGTSA

Por lo que respecta a su repercusión, señalar únicamente dos datos de la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares 2011 del INE, a la cual me remito para una mayor

información: En los últimos 12 meses han interaccionado con las Administraciones Públicas por Internet, por motivos personales, en Castilla-La Mancha: 970.832 personas (46,27% del total de la Comunidad); y han utilizado Internet en los 3 últimos meses para la banca electrónica el 32,80%. Se constata, pues, la importancia de la deficiencia analizada, lo que sin duda agrava el problema de la atención telefónica y de la imagen corporativa, e influye en mayor o menor medida en la gestión y recaudación de los tributos.

1.2.2. SEGUNDO ASPECTO NEGATIVO: INEFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Después de una importante labor de investigación, estudiando memorias del extinto Servicio de Recaudación, informes, notas y ruedas de prensa, sólo puedo ofrecer con un mínimo de rigor los datos que conforman la TABLA 4 (lo cual condiciona el análisis):

Tabla 4: INDICADORES DE RECAUDACIÓN PERÍODO 2005-2009

INDICADOR RECAUDACIÓN	EJERCICIO 2005	EJERCICIO 2006	EJERCICIO 2007	EJERCICIO 2008	EJERCICIO 2009	DIFERENCIA 2005-2009
CARGO NETO GESTIONADO	23.690.293,00	27.433.541,00	29.111.365,23	35.357.567,44	41.473.889,65	17.783.596,65
RECAUDACIÓN VOLUNTARIA	20.740.705,00	23.800.339,00	25.512.436,00	29.246.174,44	34.245.437,82	13.504.732,82
% RECAUDACIÓN VOLUNTARIA	87,55	86,76	87,64	82,72	82,57	-4,98
RECAUDACIÓN EJECUTIVA	1.710.077,42	1.635.945,19	2.524.511,19	2.023.192,51	3.008.934,74	1.298.857,32

NOTA: Dadas las fuentes, los datos no son exhaustivos en su totalidad

FUENTE: MEMORIAS DEL SERVICIO PROVINCIAL DE RECAUDACIÓN, INFORMES, NOTAS Y RUEDAS DE PRENSA.

En cualquier caso, los datos que se refieren nos ofrecen una ilustrativa imagen global del Servicio. Así, observamos que durante el quinquenio 2005-2009 el cargo neto gestionado se ha incrementado en un 75,07%; que el porcentaje de recaudación en voluntaria ha decrecido sustancialmente en los dos últimos años, hasta situarse en el 82,57 por 100 en el ejercicio 2009, esto es, 4,98 puntos porcentuales menos que en 2005; y que el importe total de la recaudación ejecutiva se consolida.

La eficacia de la gestión recaudatoria, definida como el cociente entre la recaudación obtenida y los derechos liquidados, se ha situado en los dos últimos años analizados por debajo de la media de las corporaciones locales a nivel estatal (fijada en 2008, según la Oficina Virtual para la Coordinación Financiera con las Haciendas Locales, en el 85,90% y, en 2009, según avance, en el 85,20%).

Además, comparando la situación con otras diputaciones, comprobamos que el margen de mejora del OAR en este asunto es muy importante; cuestión de enorme trascendencia, sobre todo en los momentos económicos actuales. Efectivamente, si analizamos la TABLA 5, insertada a continuación, vemos que la diferencia entre el porcentaje de recaudación en voluntaria de esta Corporación y REGTSA, entidad con mejor porcentaje de recaudación voluntaria publicitada en la Web, es del 9,53% a favor de éste último; lo que significa que REGTSA, de realizar la gestión tributaria y recaudatoria de Guadalajara, obtendría casi cuatro millones de euros más de

ingresos (41.473.889,65€ cargo neto X 9.53% = 3.952.461,68€).

Tabla 5: ÍNDICES DE RECAUDACIÓN DIPUTACIONES PROVINCIALES EJERCICIO 2009

DIPUTACIONES PROVINCIALES	% REC. VOLUNTARIA	% REC. EJECUTIVA
DIPUTACIÓN DE SEVILLA	79,39	32,10
DIPUTACIÓN DE GUADALAJARA	82,57 (1)	sin datos
DIPUTACIÓN DE ALICANTE	88,22	34,54
DIPUTACIÓN DE CÁCERES	89,43	32,70
DIPUTACIÓN DE CASTELLÓN	89,81	30,59
DIPUTACIÓN DE PALENCIA	90,87	60,06
DIPUTACIÓN DE BADAJOZ	90,92	41,32
DIPUTACIÓN DE SALAMANCA (REGTSA)	92,10	63,00

(1) 83,94% SI LOS BICES DEL MINISTERIO SE HUBIERAN ABONADO EN VOLUNTARIA
FUENTE: PÁGINAS WEB CORPORACIONES PROVINCIALES. ELABORACIÓN PROPIA

Si unimos a lo anterior el florecimiento de empresas privadas que, con mayor o menor amparo legal, se dedican a la gestión tributaria y recaudatoria, con “hábiles comerciales” que magnifican los logros y minimizan los inconvenientes, nos encontramos con serias dificultades para “fidelizar” a nuestros ayuntamientos, en especial a los que más aportan. Efectivamente, la marcha de algunos de estos “grandes municipios” supondría una importante disminución del cargo gestionado y de su recaudación y, por lo tanto, de los ingresos del OAR.

El tema tiene, pues, una enorme transcendencia para los municipios de la provincia de Guadalajara, para la Corporación Provincial y el propio OAR.

Pero la ineficiencia en la prestación del servicio también conlleva, en sentido amplio, otra vertiente distinta a la estrictamente economicista y que tiene que ver con la calidad del mismo. En este sentido, podríamos preguntarnos, ¿responde el servicio prestado a las expectativas de nuestros clientes? ¿Quieren esto o algo distinto? ¿Lo quieren de esta manera? ¿Qué es lo prioritario en estos momentos? Y esta es la otra cara del problema en el OAR, pues no existe ni ha existido de manera sistemática un canal efectivo que permita conocer las demandas de los clientes.

En el ejercicio 2006 el Pleno Corporativo, sabedor del problema, creó el Consejo Asesor del Servicio Provincial de Recaudación, dotando de un cauce de participación institucional en la gestión del servicio a los Ayuntamientos y otros Entes locales. Pero sus miembros no llegaron a nombrarse.

Más recientemente, el artículo 15 de los Estatutos reguladores del OAR estableció un Consejo Asesor, que actuaría como órgano consultivo y de participación de los entes locales en el diseño de los planes de actuación del Organismo, así como de su seguimiento y evaluación. Asimismo, también podría proponer a los órganos de gobierno la adopción de medidas, acuerdos y resoluciones tendentes a mejorar la eficacia en la gestión de los servicios y realizar cualquier tipo de sugerencias encaminadas a idéntico objetivo. Estaría integrado por los miembros del Consejo Rector más diez alcaldes de las entidades que tuvieran delegada la gestión en el OAR. Nada se ha avanzado desde entonces.

Diffícilmente, pues, podremos prestar un servicio de calidad a nuestros clientes sin conocer de manera sistemática lo que demandan y sin la correspondiente evaluación posterior.

1.3. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS, LAS CAUSAS Y SUS CONSECUENCIAS

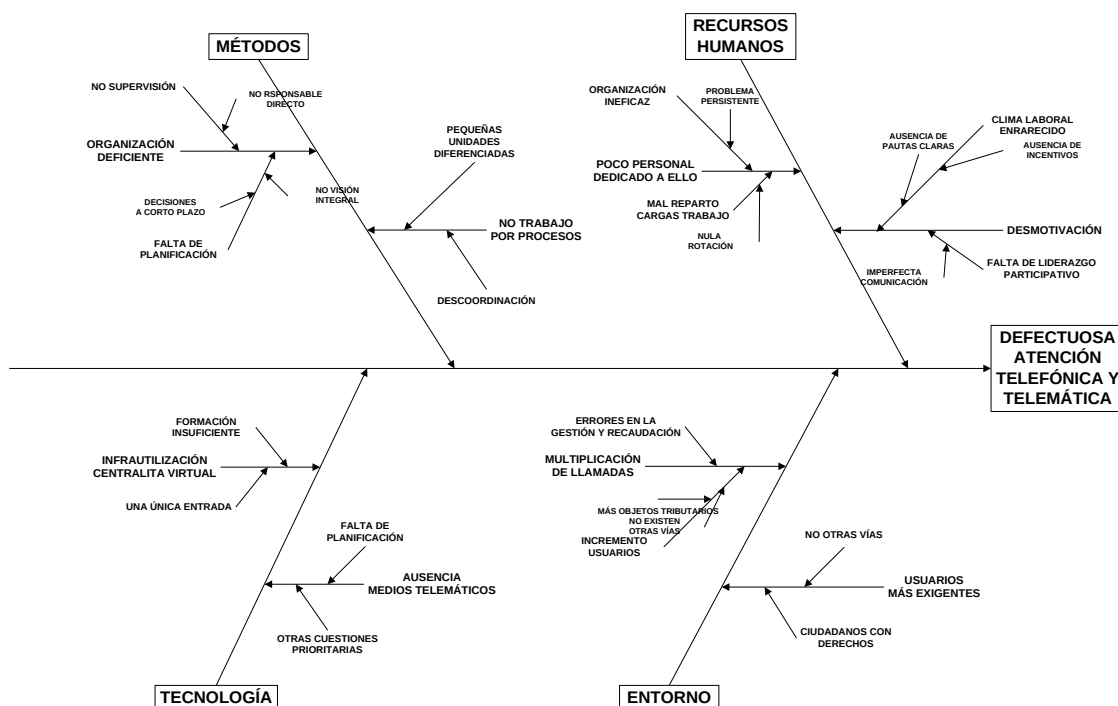
Se trata de identificar en esta fase (ANALIZAR) las causas raíces de los problemas señalados, las relaciones causa-efecto y la confirmación de su relación.

Dos son, pues, los problemas cuyas causas se analizarán:

1.3.1. CAUSAS DE LA DEFICIENTE ATENCIÓN TELEFÓNICA Y TELEMÁTICA PRESTADA POR EL OAR

El principal instrumento o herramienta que he utilizado para la fijación de las principales causas que determinan este problema ha sido el Diagrama de Causa-Efecto (Diagrama de Pez o Diagrama de ISHIKAWA), que inserto seguidamente:

Ilustración 4: DIAGRAMA CAUSA EFECTO SOBRE LA DEFICIENTE ATENCIÓN TELEFÓNICA Y TELEMÁTICA



Las causas que aparecen en el diagrama recogen, además de la propia experiencia profesional, el sentir de un buen nutrido grupo de trabajadores del OAR, con quienes he tratado de forma individualizada el asunto.

Dentro de la categoría de MÉTODOS o procedimientos, observamos que las dos causas fundamentales son la deficiente organización y el no trabajar mediante procesos. A pesar de conocerse el problema y su persistencia, el servicio es atendido de forma directa por una sola persona, de forma continua, sin rotación y sin control de ningún tipo. No existe una planificación del servicio a lo largo del año y no se prevén sistemáticamente las contingencias (picos de trabajo, vacaciones, etc.). Las diversas unidades funcionan, de otra parte, de forma descoordinada.

Atendiendo a la categoría de TECNOLOGÍA, las causas raíces son la infrutilización de la centralita virtual y la ausencia de medios telemáticos. Los usuarios sólo pueden acceder telefónicamente al Organismo mediante una puerta de entrada o número de teléfono (número lógico), lo cual produce el denominado “cuello de botella”; desconociéndose, además, una parte de las posibilidades técnicas de la nueva centralita. La ausencia de medios telemáticos obedece a la falta de planificación por parte de los gestores, ocupados en otras tareas consideradas prioritarias.

Por lo que respecta a la categoría de RECURSOS HUMANOS, las causas principales son el insuficiente personal dedicado a la atención telefónica directa, derivada de una falta de planificación estratégica y al mal reparto de las cargas de trabajo y, de otro lado, la desmotivación y cierta desidia o inercia del resto del personal, como consecuencia de una imperfecta comunicación con el jefe y superiores, así como de una ausencia de pautas claras y también de incentivos.

Por último, en cuanto a la categoría del ENTORNO, las causas determinantes son la multiplicación de las llamadas y de los requerimientos de información y atención como consecuencia del incremento de contribuyentes y de objetos tributarios, de los errores en la gestión del servicio y, cómo no, de la concienciación ciudadana de la existencia de unos derechos que les asiste.

1.3.2. CAUSAS DE LA FALTA DE EFICIENCIA EN LA PRESACIÓN DEL SERVICIO

Para su análisis estratégico he utilizado principalmente dos herramientas: una encuesta de clima laboral y un análisis DAFO, apoyado éste último, en su vertiente interna, por el primero.

A) ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DEL OAR

Después de un cierto tiempo compartiendo trabajo en el OAR se comprueba, sin dificultad, que la percepción que tienen sus empleados sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo es dispar. Generalizando, parecen existir en este sentido tres grandes grupos: uno formado principalmente por el personal de categorías superiores, otro por el personal que se ha incorporado recientemente al Organismo (mediante promoción interna o concurso de traslados voluntario) y, el último, integrado por el resto de los trabajadores.

Se plantea una encuesta de clima como instrumento de mejora por la relación que hay entre el grado de insatisfacción de los empleados con el clima laboral, y la disminución de calidad en su trabajo, lo que repercute tanto a nivel personal como en relación con los usuarios. A través de ella se quiere saber los aspectos en los que los trabajadores se encuentran más insatisfechos y, por lo tanto, establecer y diseñar acciones de mejora para intentar subsanarlos.

Dados los inconvenientes institucionales ya repetidos, la encuesta de clima se planteó desde la perspectiva estrictamente personal, apoyada en una pequeña carta o nota que explicaba su razón de ser (los resultados detallados de la encuesta pueden verse en su integridad en el ANEXO VI).

Se trata de una encuesta estructurada en diez bloques, que contienen cada uno un número de preguntas que varía entre cuatro y siete. Los bloques son los siguientes: 1. El Organismo Autónomo de Recaudación. 2. Condiciones ambientales. 3. Ergonomía. 4. Creatividad e iniciativa. 5. Compañeros de trabajo. 6. Jefe y superiores. 7. Puesto de trabajo. 8. Remuneración. 9. Reconocimiento y 10. Comunicación. La forma de interpretar los resultados se resume de la siguiente manera: se pone una X o se tacha en el número que más se aproxime a la valoración que se realiza del aspecto concreto, teniendo en cuenta que 1 significa total desacuerdo con la frase y 5 el máximo acuerdo.

La encuesta se entregó de forma personalizada a veinticinco trabajadores de los servicios centrales y mediante correo electrónico a dos trabajadores de las zonas (se excluyó al titular de la Gerencia y al personal que se encontraba de baja en ese momento y tampoco participó en la misma el que suscribe el presente plan); habiendo dispuesto de un período de cuarenta días para su entrega.

En total participaron en la misma 17 trabajadores, lo que representa un 60,71% del total de los empleados (destaca la escasa participación del personal de categorías superiores).

La encuesta arrojó, resumidamente, los siguientes resultados:

- o El promedio de todas las medias es de 3,23 puntos, lo cual quiere decir que el grado de satisfacción total de la encuesta es ligeramente positivo o favorable, si bien se ponen de manifiesto claramente unas áreas en las que es preciso mejorar, ya que inciden directamente en la eficacia de la prestación del servicio.

- o Destacan como aspectos muy positivos los relacionados con las condiciones ambientales y la ergonomía, cuyas diez cuestiones obtienen unos valores medios superiores a tres y, además, seis de ellos mayores de cuatro. También resaltan, aunque en menor medida, el conocimiento que cada uno tiene del trabajo que aporta al Organismo, el buen trato y la amabilidad del jefe y la igualdad entre hombres y mujeres a efectos retributivos y de ocupar puestos de trabajo.

- o Por contra, sobresalen como aspectos negativos o susceptibles de importante mejora los siguientes: la falta de identificación de los empleados con la empresa, la insuficiente autonomía e iniciativa en el trabajo, las deficientes relaciones

entre compañeros, la insatisfacción de los elementos relacionados con los puestos de trabajo y la remuneración (de las doce preguntas de estos bloques, nueve obtienen una valoración media por debajo de tres), y la defectuosa comunicación (de arriba a abajo, de abajo a arriba y sobre objetivos y metas del Organismo).

B) ANÁLISIS DAFO

B.1. Análisis interno

Apoyándome en la encuesta de clima laboral, en las consideraciones realizadas por un nutrido grupo de trabajadores y en la propia experiencia, se ha realizado un diagnóstico sobre los puntos fuertes y áreas de mejora del OAR que, siguiendo las grandes áreas, son los siguientes:

B.1.2. Puntos débiles del OAR (áreas de mejora)

- En el área de LIDERAZGO se echa en falta un modelo en el que todos los empleados tengan la información, puedan opinar y, dentro de su ámbito, decidir y controlar, motivador del equipo, para que se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos, atendiendo la comunicación y la cooperación (LIDERAZGO PARTICIPATIVO). En efecto, en el Organismo las actividades no están integradas suficientemente, existe descoordinación y los empleados persiguen intereses muy localizados, a expensas de los objetivos del conjunto. No se han sabido trasladar objetivos claros y bien definidos. Las reuniones de trabajo se limitan a las que celebran los últimos responsables del Organismo, existiendo una cierta aversión a extenderlas a todos los empleados. La comunicación entre responsables y empleados, y viceversa, no es fluida ni sistemática y no se aborda desde una óptica profesional. Esta área de mejora resulta fundamental, no en vano una gran parte de las deficiencias observadas en la encuesta de clima están relacionadas con la ausencia de un auténtico liderazgo participativo.
- En el área de la ESTRATEGIA, no existe una verdadera planificación, en cuanto proceso de evaluación sistemática de las actividades del OAR, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos. Esta ausencia de planificación comprende la vertiente política (si bien el nuevo equipo de gobierno apenas lleva tres meses) y la gerencial.
- En el área de RECURSOS HUMANOS o PERSONAS, el clima laboral requiere de importantes mejoras en puntos específicos, como ha quedado de manifiesto. En este sentido, aunque la plantilla se encuentra aceptablemente dimensionada, la estructura organizativa es antigua y arrastra todos los condicionantes anteriores (a pesar de los grandes cambios habidos, data de 2002) y las cargas de trabajo y responsabilidades están mal repartidas. De otro lado, se ha producido una quiebra en las expectativas de una parte importante del personal en cuanto a la carrera administrativa, al incremento de retribuciones y a los incentivos al personal. También se precisa una mayor

formación especializada, y ello fundamentalmente por tres motivos: uno, por el cambio de aplicación informática, producido en el primer trimestre de este año; dos, por el esquema seguido para impartir acciones formativas relacionadas con la aplicación y, tres, por la importante incorporación de efectivos al Organismo provenientes de otros sectores de la Diputación Provincial. En efecto, tras aproximadamente cuatro lustros con la anterior aplicación informática (no enfocada a la gestión integral del contribuyente), la nueva herramienta supone un gran cambio: su estructura, diseño, contenido y relaciones distan mucho de la anterior y requieren formación especializada y un adecuado período de aprendizaje. Y aunque la empresa adjudicataria del sistema de información tributaria ha realizado diversas acciones formativas en la sede del Organismo, se requiere un mayor esfuerzo y otro enfoque. Por último, el sistema seguido para formular preguntas, consideraciones y resolver dudas, centralizado en muy pocos responsables del Organismo y sin hacer puestas en común, reuniones informativas o circulares, resulta discutido por el personal y genera incertidumbre y descoordinación y, como consecuencia de lo anterior, también se está infrautilizando este instrumento.

- En el área de RECURSOS Y ALIANZAS se precisa implicar e integrar en la gestión tributaria y recaudatoria a los diversos agentes intervinientes, consiguiendo su colaboración: en primer lugar y principalmente, a los Ayuntamientos y otros entes locales y, en segundo, a la Gerencia Territorial del Catastro (IBI), a la Jefatura Provincial de Tráfico (IVTM), a la AEAT (IAE), a los agentes de la propiedad inmobiliaria, a los abogados, a las gestorías, etc. Por lo que a los Ayuntamientos se refiere, su escasa implicación obedece a la inexistencia de canales o cauces sistemáticos de participación (alcaldes y secretarios-interventores) y a su escasez de personal. También otro de los inconvenientes que existían, hoy afortunadamente en vías de solución, era la limitación técnica que imponía la anterior aplicación informática.
- En el área de PROCESOS ha de señalarse que el OAR se caracteriza por la clásica organización funcional, no orientada a los procesos (en la gestión por procesos prima la visión del cliente y se concentra la atención en el resultado de los mismos y no en las tareas o actividades). Pues bien, siguiendo a Albert Badía (1999), la siguiente TABLA 6 pone de manifiesto cómo se realiza el trabajo en el OAR, comparándolo con las claves de la gestión por procesos.

Tabla 6: CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EL OAR Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN POR PROCESOS

GESTIÓN DEL TRABAJO EN EL OAR	GESTIÓN POR PROCESOS
Organización en unidades claramente diferenciadas, sin elementos de interconexión y coordinación efectivos, aunque la tendencia, no planificada, es a la inversa.	Organización orientada a los procesos.
Las propias áreas, unidades o parcelas condicionan, por su propia idiosincrasia, la ejecución de las tareas que se realizan.	Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actuaciones.
Organización basada preferentemente en los principios clásicos de jerarquía y control (el organigrama data de 2002).	Principio de autonomía y autocontrol.
Las actividades se orientan hacia el jefe o responsable de unidad, esto es, se trata fundamentalmente de hacer cada uno lo "suyo".	Orientación hacia el cliente.

Los principios burocráticos, el formalismo y la centralización en la toma de decisiones constituyen todavía una constante. La participación institucional del personal es escasa.	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización.
Aunque el ejercicio del mando mediante el control basado en la vigilancia no es excesivo, se echa en falta la implicación de los superiores con los empleados.	Ejercicio del mando basado en el apoyo y la supervisión.
Se pretende mejorar lo preexistente, normalmente a través de un área o unidad, pero sigue faltando la perspectiva externa y global.	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso.

ELABORACIÓN PROPIA

Existen un buen número de procedimientos que exceden sobremanera el tiempo legalmente establecido y lo razonable para su resolución y notificación, como determinados beneficios fiscales, la devolución de ingresos indebidos y, el ejemplo más claro, los recursos de reposición interpuestos contra los actos de gestión y recaudación de los tributos locales. Efectivamente, hasta ahora la resolución de cualquier recurso se ha realizado de forma artesanal: cada uno era tratado como algo único, singular, sin utilizar modelos preestablecidos en función de las causas y empleando como único instrumento de apoyo el “corta y pega” de otro recurso anterior que se recordaba. Como consecuencia de ello los recursos se acumulan, hasta tal punto que quedan pendientes de resolución de años anteriores. Pues bien, considerando el número y la clase de recursos presentados en el ejercicio 2008, cuyos datos hemos visto en la TABLA 3, y aplicando el principio de PARETO (el 80% de los problemas están producidos por un 20% de las causas), comprobamos que actuando sobre los recursos contra la vía de apremio (51 recursos en el ejercicio 2008), y sobre los recursos contra los actos de gestión del IBI (31 recursos), resolveremos el 84,54% de los problemas planteados. Lo lógico es, pues, concentrar los esfuerzos en eliminar estas dos causas principales de los problemas.

- En el área de CLIENTES ha de indicarse la prácticamente nula oferta en servicios Web por parte del OAR, la limitada oferta de servicios tributarios a los Ayuntamientos, la ya referida deficiente atención telefónica a los usuarios y la ausencia de indicadores.
- Por último, en cuanto al IMPACTO EN LA SOCIEDAD, fuera de los distintos y reglamentarios anuncios en materia tributaria, no se realizan campañas publicitarias de ningún tipo ni otras actuaciones similares.

B.1.3. Puntos fuertes del OAR (fortalezas)

- En el área de LIDERAZGO, superada ya la fase de migración de los datos y los problemas derivados de la puesta en marcha de la nueva aplicación, se va extendiendo la idea de la necesidad, o al menos conveniencia, de modificar algunas competencias del liderazgo, especialmente la comunicación entre responsables y empleados y viceversa.
- En el área de la ESTRATEGIA, la ampliación de los canales para obtener información con transcendencia tributaria.
- En el área de PERSONAS podemos destacar como fortalezas el buen dimensionamiento de la plantilla, compuesta en su mayor parte por gente joven y de mediana edad, con una excelente formación académica (el 51,61% de los empleados son titulados universitarios) y una gran capacidad de

trabajo. También es importante resaltar que la mayor parte del personal participa en acciones formativas.

- En el área de RECURSOS Y ALIANZAS sobresale sobre cualquier otra el diseño y estructura de la nueva aplicación informática, así como sus posibilidades de interacción con los demás actores tributarios. Dicha aplicación permite la gestión integral de los contribuyentes, con la extensión de los módulos que sean necesarios y con mecanismos para evitar duplicidades de personas (la anterior aplicación, cedida gratuitamente por su propietario a cambio de un contrato relativo a la impresión de documentos, se organizaba por conceptos tributarios, por lo que existían un buen número de bases de datos; y ello se traducía en un sinnúmero de duplicidades, errores y discrepancias). Después de aproximadamente seis meses trabajando con la nueva aplicación, se constata el gran avance y todo parece indicar que se solucionarán una buena parte de los problemas preexistentes, lo cual supondrá una mejora muy importante en cuanto a la eficacia del servicio. Otro punto fuerte es, a pesar de la notable inversión realizada en el último año, la autofinanciación del Organismo.
- En el área de PROCESOS se percibe una mejoría derivada de la estandarización y simplificación de expedientes, derivada principalmente de la estructura y posibilidades de la nueva aplicación informática.
- En el área de CLIENTES, comienza el personal de los Ayuntamientos a interactuar con el Organismo Autónomo vía Web y se está produciendo un incremento del cargo, derivado del notable aumento de población, de los conceptos tributarios y también de las nuevas delegaciones.

B.2. Análisis externo

Basándome en las consideraciones y reflexiones del grupo de mejora de alcaldes, secretarios-interventores y usuarios, así como en la propia experiencia, se han establecido las conclusiones que a continuación se refieren.

B.2.2. Amenazas

Entre los factores externos que pueden representar riesgos o amenazas para el OAR podemos citar las siguientes:

- ✓ La crisis económica, desde la perspectiva del ciudadano-contribuyente. Efectivamente, las duraderas dificultades económicas que atraviesan las familias repercute en el pago de los tributos, resintiéndose la recaudación.
- ✓ La crisis económica, desde la vertiente del cliente (Ayuntamientos y otros Entes Locales). La importante pérdida de ingresos de los Ayuntamientos, derivada esencialmente de la crisis del sector inmobiliario, del descenso en la P.I.E. (téngase en cuenta las cuantiosas devoluciones pendientes como consecuencia de las liquidaciones definitivas de los ejercicios 2008 y 2009) y una todavía actividad económica muy débil, hacen que el nivel de endeudamiento de nuestros municipios sea un factor determinante (según la Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas y con las Entidades Locales, la deuda viva a 31 de diciembre de 2010 de los municipios de Guadalajara asciende a un total de 71.558.000,00

euros, que se reparten 78 municipios de un total de 288), focalizados principalmente en los “medianos y grandes”. En el Anexo VII puede verse de forma pormenorizada la deuda viva de los municipios de Guadalajara y su relación con la población. Las necesidades de los Ayuntamientos, pues, han cambiado y sus demandas deberán ser escuchadas por el OAR.

- ✓ Competencia de empresas privadas. Con independencia de los problemas legales en que pudieran incurrir por el ejercicio de facultades que impliquen ejercicio de autoridad, lo cierto es que un buen número de empresas privadas que se dedican a la gestión tributaria y recaudación han puesto su punto de mira en los municipios de tamaño medio (elemento necesario para obtener rentabilidad) y que, con promesas de una actuación eficaz y barata, pero con mucha letra pequeña en cuanto a gastos y métodos, llevan a cabo una política agresiva de captación de clientes. De cumplirse su objetivo, supondría una disminución del cargo por pérdida de delegaciones.
- ✓ Competencia de la Agencia Tributaria Estatal (recaudación ejecutiva). La recaudación ejecutiva de los tributos de las Entidades Locales que se adhieran al convenio de colaboración suscrito entre la Agencia Estatal de Administración Tributaria y la FEMP, será asumida, haciendo uso de la información y los procedimientos técnicos a su disposición, por la AEAT.
- ✓ Crecimiento económico y de la población de los municipios del denominado “Corredor del Henares”. Este fuerte incremento se traduce en un notable aumento del cargo y de la recaudación en términos absolutos. Esta circunstancia, en principio muy positiva, pone de manifiesto también que el origen de los ingresos del OAR se concentra en pocos municipios, lo que a su vez implica vulnerabilidad. Así, en el año 2006, último ejercicio del que se dispone de datos, el cargo líquido de once municipios de la provincia de Guadalajara representan el 59,44% de todo el cargo neto gestionado.
- ✓ Falta de presencia en la sociedad.

B.2.3. Oportunidades

En nuestro entorno los factores que pueden favorecer la actuación del OAR son:

- o La crisis económica, en cuanto que propicia la estrategia del cambio. En cada crisis hay una oportunidad, aunque en muchas ocasiones sea difícil verla o resulte más cómodo no buscarla, pero si no lo hacemos nosotros, alguien lo hará.
- o Aumento de los municipios y otros entes que pueden delegar en la Diputación las facultades de gestión tributaria y recaudatoria (en los últimos meses se han unido a nosotros otros dos municipios y una mancomunidad).
- o Incremento económico y poblacional de los municipios del Corredor del Henares (notable aumento del cargo gestionado y de la recaudación).
- o Incremento de la demanda de servicios por parte de los Ayuntamientos (recaudación de todo tipo de tributos y otros ingresos de derecho público, a excepción de las multas de tráfico –que más pronto que tarde tendremos que gestionar, si queremos captar o mantener a los grandes municipios-).
- o Nuevas tecnologías. La evolución de la tecnología en el Organismo, en íntima conexión con la nueva aplicación informática, presente un panorama

halagador en cuanto a servicios a los clientes y usuarios: Internet, pagos telemáticos, oficina sin papeles, etc.

B.3. Matriz DAFO. Sintetizando lo visto anteriormente obtenemos la siguiente matriz:

Ilustración 5: MATRIZ DAFO

ANÁLISIS INTERNO			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
- Falta de liderazgo participativo - Ausencia de planificación estratégica - Necesidad de mejorar el clima laboral - Escasa implicación “agentes tributarios” - No gestión por procesos - Escasa oferta de servicios a los usuarios vía Web - No campañas publicitarias - Falta formación aplicación informática	3 2 2 2 2 3 1 2	- Conciencia de gestión por competencias - Ampliación de canales para la obtención de información tributaria - Buen dimensionamiento de la plantilla - Buena formación académica y participación en acciones formativas - Nueva aplicación informática para la gestión integral de los contribuyentes - Estandarización y simplificación de expedientes - Inter-actuación Ayuntamientos y otros entes	1 1 3 3 3 1 1
Total puntuación	17	Total puntuación	13
ANÁLISIS EXTERNO (ENTORNO)			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
- La crisis económica desde la perspectiva del contribuyente (merma recaudación) - La crisis económica desde la perspectiva del cliente –Aytos- (pérdida ingresos) - Competencia de empresas privadas - Competencia por la AEAT - Crecimiento económico y poblacional del Corredor del Henares - No presencia en la sociedad	3 3 2 1 2 2	- La crisis económica (propicia la estrategia del cambio) - Aumento de las delegaciones de los Ayuntamientos y otros entes locales - Incremento de la oferta de servicios - Nuevas tecnologías - Crecimiento poblacional y económico del Corredor del Henares	2 2 2 2 3
Total puntuación	13	Total puntuación	11
Diagnóstico: VULNERABILIDAD			

2. EL PLAN DE MEJORA

2.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL OAR

Tomando como punto de partida los Estatutos del OAR, teniendo en cuenta a clientes y usuarios, necesidades y expectativas, prestación del servicio y percepción del mismo, misión, visión y valores se definen del siguiente modo:

Misión: Ejercitar las facultades de gestión, liquidación, inspección y recaudación de los tributos locales y otros ingresos de derecho público que los municipios deleguen o encomienden, así como la propia Diputación Provincial; y asesorar jurídica y económicamente en dichas materias, impulsando de forma solidaria la modernización en la Administración Local.

Visión: Ser una organización referente en la gestión integral tributaria, reconocida por Ayuntamientos y usuarios, inserta en un proceso de mejora continua.

Valores:

- ✓ La responsabilidad y la transparencia.
- ✓ La sostenibilidad económica.
- ✓ La eficacia.
- ✓ El respeto, la consideración y el trato cordial para nuestros clientes.
- ✓ La comunicación como motor del Organismo.

2.2. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA

Dada la escasa colaboración institucional, el motivo fundamental para la realización de este Plan de Mejora surge de la necesidad, inexcusable, de presentarlo ante el INAP para superar el X Curso de Dirección Pública Local. Con él se trata, en definitiva, de aplicar en nuestra Administración los conocimientos, habilidades y experiencias que estamos adquiriendo, mediante una metodología contratada y sistemática.

El objetivo general y lo último lo constituye el propio título del proyecto o plan de mejora, esto es, la mejora de los ingresos tributarios del Organismo Autónomo Provincial de Gestión y Recaudación Tributarias de las Entidades Locales de Guadalajara, así como de su imagen corporativa.

Para la consecución de ese objetivo general centraré mi trabajo en la faceta interna del Organismo, en algunos procesos y métodos de trabajo del personal a él adscrito.

2.3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Partiendo de la estructura de los autores del Cuadro de Mando Integral (CMI), Robert Kaplan y David Norton, se definen las siguientes líneas estratégicas:

DIMENSIÓN DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN: Acrecentar las capacidades, actitudes y motivación de los empleados del Organismo Autónomo (LE1).

DIMENSIÓN DE OPERACIONES Y PROCESOS: Agilizar y normalizar los procedimientos propios del Organismo Autónomo, reduciendo errores y tiempos de tramitación (LE2).

DIMENSIÓN FINANCIERA: Aumentar significativamente los ingresos –d los Ayuntamientos y otros entes locales- (LE3).

DIMENSIÓN DE USUARIOS-CLIENTES: Potenciar la relación con los Ayuntamientos y otros Entes locales (LE4).

DIMENSIÓN DE COMUNIDAD O CIUDADANOS: Mejorar notablemente la imagen corporativa del Organismo Autónomo (LE5).

Tabla 7: COHERENCIA DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS EN LA RELACIÓN CON EL ANÁLISIS

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ANÁLISIS ESTRATÉGICO (CAUSAS RAÍCES)
LE1: Acrecentar las capacidades, actitudes y motivación de los empleados del OAR	✓ FALTA DE IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO CON EL ORGANISMO ✓ INSUFICIENTE AUTONOMÍA E INICIATIVA EN EL TRABAJO ✓ FALTA DE MOTIVACIÓN ✓ INSATISFACCIÓN RELACIONADA CON EL PUESTO Y LA REMUNERACIÓN ✓ FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ✓ CARENCIAS EN FORMACIÓN ESPECIALIZADA (NUEVA APLICACIÓN)
LE2: Agilizar y normalizar los procedimientos propios del Organismo Autónomo, reduciendo errores y tiempos de tramitación	✓ ORGANIZACIÓN NO ORIENTADA A LOS PROCESOS ✓ CARGAS DE TRABAJO MAL REPARTIDAS ✓ DESCOORDINACIÓN ENTRE LAS UNIDADES ✓ EXCESO DE BUROCRACIA Y FORMALISMO ✓ TRABAJO ARTESANAL
LE3:Aumentar de forma significativa los ingresos de los Ayuntamientos	✓ IMPORTANTE PÉRDIDA DE INGRESOS DE LOS AYUNTAMIENTOS ✓ ENDEUDAMIENTO ✓ ACTIVIDAD ECONÓMICA MUY DÉBIL ✓ COMPETENCIA EMPRESAS PRIVADAS ✓ NUEVAS NECESIDADES ECONÓMICO-FINANCIERAS DE LAS EE.LL.
LE4: Potenciar la relación con los Ayuntamientos y otros Entes locales	✓ ESCASA IMPLICACIÓN DE LAS EE.LL EN LA GESTIÓN TRIBUTARIA ✓ INSUFICIENTE OFERTA DE SERVICIOS. ✓ PRESTACIÓN ÚNICA (NO SEGMENTALIZADA) ✓ FALTAN CANALES O CAUCES SISTEMÁTICOS DE PARTICIPACIÓN ✓ FALTA DE MEDIOS DE LOS MUNICIPIOS Y OTROS ENTES LOCALES
LE5: Mejorar notablemente la imagen corporativa del OAR	✓ DEFICIENTE ATENCIÓN TELEFÓNICA ✓ MUY ESCASA OFERTA VÍA WEB ✓ FALTA DE PRESENCIA EN LA SOCIEDAD. ✓ NO CAMPAÑAS PUBLICITARIAS ✓ EXCESIVA TARDANZA EN LA RESOLUCIÓN DE EXPEDIENTES

2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Por cada una de las líneas estratégicas establecidas se han planificado tres objetivos estratégicos (OE), conforme se refleja en la siguiente TABLA 9:

Tabla 8: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ORGANISMO AUTÓNOMO DE RECAUDACIÓN (OAR)

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
LE1: Acrecentar las capacidades, actitudes y motivación de los empleados del OAR	OE1.1: Mejorar el clima laboral del Organismo Autónomo.
	OE1.2: Aumentar en un 20% anual la participación de los empleados en actividades de mejora del OAR.
	OE1.3: Ser capaces de utilizar por parte de la totalidad de los empleados del OAR al menos el 90% de las herramientas de la nueva aplicación informática (módulo personas).
LE2: Agilizar y normalizar los procedimientos propios del Organismo Autónomo, reduciendo errores y tiempos de tramitación	OE2.1: Notificar la resolución del 80% de los recursos de reposición interpuestos contra los actos de gestión tributaria en un plazo máximo de 90 días.
	OE2.2: Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición interpuestos contra la vía de apremio en un plazo máximo de 60 días.
	OE2.3: Notificar la resolución del 90% de las solicitudes de beneficios fiscales de IBI en un plazo máximo de 90 días.
LE3: Aumentar de forma significativa los ingresos de los Ayuntamientos	OE3.1: Reducir la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos periódicos.
	OE3.2: Reducir en un 50% el plazo de notificación de las liquidaciones por ingreso directo del IBI de naturaleza urbana (máximo 6 meses).
	OE3.3: Recaudar en ejecutiva el 40% del cargo.
LE4: Potenciar la relación con los Ayuntamientos y otros Entes locales	OE4.1: Incrementar hasta el 80% (fijados en el 75%) los anticipos a cuenta mensuales a los Ayuntamientos sobre el cargo líquido del año anterior.
	OE4.2: Aumentar la oferta de servicios a los Ayuntamientos
	OE4.3: Aumentar en un 30% las actuaciones conjuntas con responsables municipales (alcaldes, concejales y secretarios-interventores).
LE5: Mejorar notablemente la imagen corporativa del OAR	OE5.1: Atender, al menos, el 85% de las llamadas telefónicas del Organismo.
	OE5.2: Devolver en un plazo máximo de 24 horas las llamadas de teléfono no atendidas.
	OE5.3: Incrementar hasta un 90% las notificaciones individuales efectivas.

2.5. OBJETIVOS OPERATIVOS

Los objetivos estratégicos vistos anteriormente se convierten, tras su concreción, en los objetivos operativos que se recogen por cada línea estratégica en las tablas siguientes:

Tabla 9: OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA

LE1			
OE1.1	Mejorar el clima laboral del Organismo Autónomo.		
	OO1.1.1	Mejorar el clima laboral del Organismo Autónomo, atendiendo principalmente a los factores señalados como deficitarios.	Diciembre 2012
OE1.2	Aumentar en un 20% anual la participación en horas de los empleados en actividades de mejora del OAR.		
	OO1.2.1	Aumentar en un 10% anual la participación en horas de los empleados en actividades de mejora del OAR	Junio 2012

	OO1.2.2	Aumentar en un 20% anual la participación en horas de los empleados en actividades de mejora del OAR	Diciembre 2012
OE1.3	Ser capaces de utilizar por parte de la totalidad de los empleados del OAR al menos el 90% de las herramientas de la nueva aplicación informática (módulo personas).		
	OO1.3.1	Ser capaces de utilizar por parte de la totalidad de los empleados del OAR al menos el 60% de las herramientas del módulo personas de la aplicación.	Abril 2012
	OO1.3.2	Ser capaces de utilizar por parte de la totalidad de los empleados del OAR al menos el 80% de las herramientas del módulo personas de la aplicación.	Diciembre 2012
	OO1.3.3	Ser capaces de utilizar por parte de la totalidad de los empleados del OAR al menos el 90% de las herramientas del módulo personas de la aplicación.	Junio 2013

Tabla 10: OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 2 (LE2)

LE2			
OE2.1	Notificar la resolución del 80% de los recursos de reposición interpuestos contra los actos de gestión tributaria en un plazo máximo de 90 días.		
	OO2.1.1	Notificar la resolución del 50% de los recursos de reposición interpuestos contra los actos de gestión tributaria en un plazo máximo de 180 días.	Junio 2012
	OO2.1.2	Notificar la resolución del 60% de los recursos de reposición interpuestos contra los actos de gestión tributaria en un plazo máximo de 120 días.	Junio 2013
	OO2.1.3	Notificar la resolución del 80% de los recursos de reposición interpuestos contra los actos de gestión tributaria en un plazo máximo de 90 días.	Junio 2014
OE2.2	Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición interpuestos contra la vía de apremio en un plazo máximo de 60 días.		
	OO2.2.1	Notificar la resolución del 60% de los recursos de reposición interpuestos contra la vía de apremio en un plazo máximo de 120 días.	Junio 2012
	OO2.2.2	Notificar la resolución del 70% de los recursos de reposición interpuestos contra la vía de apremio en un plazo máximo de 90 días.	Diciembre 2012
	OO2.2.3	Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición interpuestos contra la vía de apremio en un plazo máximo de 60 días.	Junio 2013
OE2.3	Notificar la resolución del 90% de las solicitudes de beneficios fiscales de IBI en un plazo máximo de 90 días.		
	OO2.3.1	Notificar la resolución del 70% de las solicitudes de beneficios fiscales de IBI en un plazo máximo de 120 días.	Junio 2012
	OO2.3.2	Notificar la resolución del 80% de las solicitudes de beneficios fiscales de IBI en un plazo máximo de 100 días.	Diciembre 2012
	OO2.3.3	Notificar la resolución del 90% de las solicitudes de beneficios fiscales de IBI en un plazo máximo de 90 días.	Junio 2013

Tabla 11: OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 3 (LE3)

LE3			
OE3.1	Reducir la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos periódicos: con carácter general al 3,5% (fijada en el 4%), y la tarifa bonificada por domiciliación al 2% (fijada en el 2,5%).		
	OO3.1.1	Reducir la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos periódicos: tarifa bonificada por domiciliación al 2%.	Enero 2013 (liquidación 2012)
	OO3.1.2	Reducir la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos periódicos: con carácter general al 3,5%.	Enero 2014 (liquidación 2013)
OE3.2	Reducir en un 50% el plazo de notificación de las liquidaciones por ingreso directo del IBI de naturaleza urbana (máximo 6 meses).		
	OO3.2.1	Reducir en un 30% el plazo de notificación de las liquidaciones por ingreso directo del IBI de naturaleza urbana (máximo 1 año).	Junio 2012
	OO3.2.2	Reducir en un 40% el plazo de notificación de las liquidaciones por ingreso directo del IBI de naturaleza urbana (máximo 9 meses).	Junio 2013
	OO3.2.3	Reducir en un 50% el plazo de notificación de las liquidaciones por ingreso directo del IBI de naturaleza urbana (máximo 6 meses).	Junio 2014
OE3.3	Recaudar en ejecutiva el 40% del cargo.		
	OO3.3.1	Recaudar en ejecutiva el 20% del cargo.	Diciembre 2012
	OO3.3.2	Recaudar en ejecutiva el 30% del cargo	Diciembre 2013
	OO3.3.3	Recaudar en ejecutiva el 40% del cargo	Diciembre 2014

Tabla 12: OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 4 (LE4)

LE4			
OE4.1	Incrementar hasta el 80% (fijados en el 75%) los anticipos a cuenta mensuales a los Ayuntamientos sobre el cargo líquido del año anterior.		
	OO4.1.1	Incrementar hasta el 77% del cargo líquido del año anterior los anticipos a cuenta mensuales	Enero 2012
	OO4.1.2	Incrementar hasta el 78% del cargo líquido del año anterior los anticipos a cuenta mensuales	Enero 2013
	OO4.1.3	Incrementar hasta el 80% del cargo líquido del año anterior los anticipos a cuenta mensuales	Enero 2014
OE4.2	Aumentar la oferta de servicios a los Ayuntamientos		
	OO4.2.1	Realizar la inspección de los tributos locales de vencimiento periódico que los Ayuntamientos deleguen en el OAR	Enero 2013
	OO4.2.2	Recaudar en ejecutiva las multas de tráfico de los Ayuntamientos que hayan delegado esta facultad en el OAR	Enero 2014
OE4.3	Aumentar en un 30% las actuaciones conjuntas con responsables municipales (alcaldes, concejales y secretarios-interventores).		
	OO4.3.1	Aumentar en un 10% las actuaciones conjuntas con responsables municipales (alcaldes, concejales y secretarios-interventores)	Junio 2012
	OO4.3.2	Aumentar en un 20% las actuaciones conjuntas con responsables municipales (alcaldes, concejales y secretarios-interventores)	Junio 2013
	OO4.3.3	Aumentar en un 30% las actuaciones conjuntas con responsables municipales (alcaldes, concejales y secretarios-interventores)	Junio 2014

Tabla 13: OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 5 (LE5)

LE5			
OE5.1	Atender, al menos, el 85% de las llamadas telefónicas del Organismo.		
	OO5.1.1	Atender, al menos, el 70% de las llamadas telefónicas del Organismo.	Junio 2012
	OO5.1.2	Atender, al menos, el 80% de las llamadas telefónicas del Organismo.	Diciembre 2012
	OO5.1.3	Atender, al menos, el 85% de las llamadas telefónicas del Organismo.	Junio 2013
OE5.2	Devolver en un plazo máximo de 24 horas las llamadas de teléfono no atendidas.		
	OO5.2.1	Devolver en un plazo máximo de 48 horas las llamadas de teléfono no atendidas.	Junio 2012
	OO5.2.2	Devolver en un plazo máximo de 24 horas las llamadas de teléfono no atendidas.	Diciembre 2012
OE5.3	Incrementar hasta un 90% las notificaciones individuales efectivas.		
	OO5.3.1	Incrementar hasta un 80% las notificaciones individuales efectivas.	Junio 2012
	OO5.3.2	Incrementar hasta un 85% las notificaciones individuales efectivas.	Junio 2013
	OO5.3.3	Incrementar hasta un 90% las notificaciones individuales efectivas.	Junio 2014

2.6. INDICADORES

En esta parte del Plan únicamente se expondrán los indicadores, dato o conjunto de datos que ayudan a medir de forma objetiva la evolución de un proceso o de una actividad, correspondientes a aquellos objetivos operativos para los que se ha diseñado un plan de actuación (en el Anexo VIII se recogen la totalidad, es decir, los setenta y ocho indicadores correspondientes a los treinta y nueve objetivos operativos planificados inicialmente):

Tabla 14: INDICADORES DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS PARA LOS QUE SE ACTÚA

OBJETIVO OPERATIVO	NÚMERO INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
OO1.1.1	IN1-OO1.1.1	Encuesta de clima laboral a los empleados del Organismo Autónomo.
	IN2-OO1.1.1	Índice porcentual de absentismo laboral de los empleados del Organismo en relación con el año anterior.
OO1.3.2	IN1-OO1.3.2	Número de empleados que han formulado dudas, problemas, consideraciones, etc. en relación con el contenido del módulo personas de la aplicación informática.
	IN2-OO1.3.2	Porcentaje de empleados que han utilizado el 80% de las herramientas del módulo personas de la aplicación informática (accesos registrados en la aplicación).
OO2.2.3	IN1-OO2.2.3	Porcentaje de aumento o decremento de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 61 días de las resoluciones de recursos de reposición contra la vía de apremio, en relación con el año anterior.
	IN2-OO2.2.3	Porcentaje de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 61 días de las resoluciones de recursos de rep. contra la vía de apremio, en relación con la totalidad de las notificaciones de los recursos de reposición contra dicha vía del año en curso.
OO3.1.2	IN1-OO3.1.2	Porcentaje de tarifa cobrado de la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos no periódicos, con carácter general y bonificado, en el año a liquidar.
	IN2-OO3.1.2	Decremento porcentual operado de la tarifa de la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos no periódicos, con carácter general y bonificado, en relación con el año anterior.
OO4.3.2	IN1-OO4.3.2	Porcentaje de responsables municipales (alcaldes, concejales y secretarios-interventores) que han participado en alguna de las jornadas de formación del Organismo Autónomo, en relación con el año anterior.
	IN2-OO4.3.2	Incremento porcentual del número de reuniones celebradas en el Organismo Autónomo con responsables municipales, en relación con el año anterior.
OO5.1.2	IN1-OO5.1.2	Porcentaje de llamadas telefónicas no atendidas por el Organismo Autónomo durante el año en curso, por meses.
	IN2-OO5.1.2	Encuesta de opinión a los usuarios en relación con la atención telefónica del Organismo Autónomo.

Los indicadores, necesarios para mejorar, nos mostrarán los puntos problemáticos de los procesos y nos ayudarán a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos. Los indicadores siempre han de estar unidos a los objetivos a alcanzar. Es su comparación con ese objetivo lo que nos dirá si estamos actuando de manera adecuada, si los procesos son efectivos, eficientes, etc.

2.7. PLANES DE ACCIÓN PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS (ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES)

Dada la abundancia de objetivos operativos señalados (LE1: 6, LE2: 9, LE3: 8, LE4: 8 y LE5: 8; en total 39) y la semejanza por líneas estratégicas de algunos de ellos, así como los límites materiales y de tiempo marcados para la realización del presente Proyecto de Mejora, circunscribiré los planes de actuación a algunos de dichos objetivos operativos, de tal manera que se encuentren recogidas la totalidad de las líneas estratégicas.

2.7.1. Plan de acción del objetivo operativo LE1 / OE1.1 / OO1.1.1 (*"Mejorar el clima laboral del Organismo Autónomo, atendiendo principalmente a los factores señalados como deficitarios"*).

Para lograr cumplir el objetivo reseñado se proponen las siguientes acciones:

- Acción A1-OO1.1.1: Celebrar reuniones con los empleados del OAR, de manera sistemática, destinadas a fomentar la participación y el trabajo en equipo. El responsable de dicha actividad será el Adjunto Jefe de Servicio.
- Acción A2-OO1.1.1: Aprobar, previa negociación con las organizaciones sindicales, un Plan de Ordenación de los recursos humanos del OAR (o en

términos de la nueva Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha -LEPCLM-, un Programa Específico). Su implementación tendría lugar durante el ejercicio 2013 y primer y segundo trimestre de 2014. Esta actuación sería responsabilidad de la Gerencia.

- Acción A3-OO1.1.1: Establecer un incentivo por objetivos que retribuya el grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el personal del OAR desempeña su puesto de trabajo o el rendimiento o resultados obtenidos (artículo 85.5 LEPCLM); o en su defecto, un complemento de productividad asociado al cumplimiento de objetivos. Será responsable la Gerencia.

2.7.2. Plan de acción del objetivo operativo LE1 / OE1.3 / OO1.3.2 (*"Ser capaces de utilizar por parte de la totalidad de los empleados del OAR al menos el 80% de las herramientas del módulo personas de la aplicación informática"*).

Para la consecución del objetivo operativo marcado, se propone realizar las siguientes acciones:

- Acción A1-OO1.3.2: Remitir a todos los empleados del OAR, antes del 20 de enero de 2011, el manual de usuario del módulo de personas de la aplicación informática. Será responsabilidad del Adjunto Jefe de Servicio.
- Acción A2-OO1.3.2: Celebrar de manera sistemática reuniones de trabajo con todo el personal, para comentar incidencias, problemas y sus soluciones, derivadas de la aplicación, así como para coordinar actuaciones. Las conclusiones se remitirán a todos los empleados. Será responsabilidad el Adjunto Jefe de Servicio.
- Acción A3-OO1.3.2: Impartir por personal especializado, en el segundo trimestre del año 2012, una acción formativa de carácter eminentemente práctico sobre las herramientas del módulo de personas de la aplicación informática. La superación del curso será tomada en cuenta en la futura evaluación del desempeño y en los procesos de provisión. Será responsabilidad de la Vicetesorera-Jefa del Servicio.

2.7.3. Plan de acción del objetivo operativo LE2 / OE2.2 / OO2.2.3 (*"Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición interpuestos contra la vía de apremio en un plazo máximo de 60 días"*).

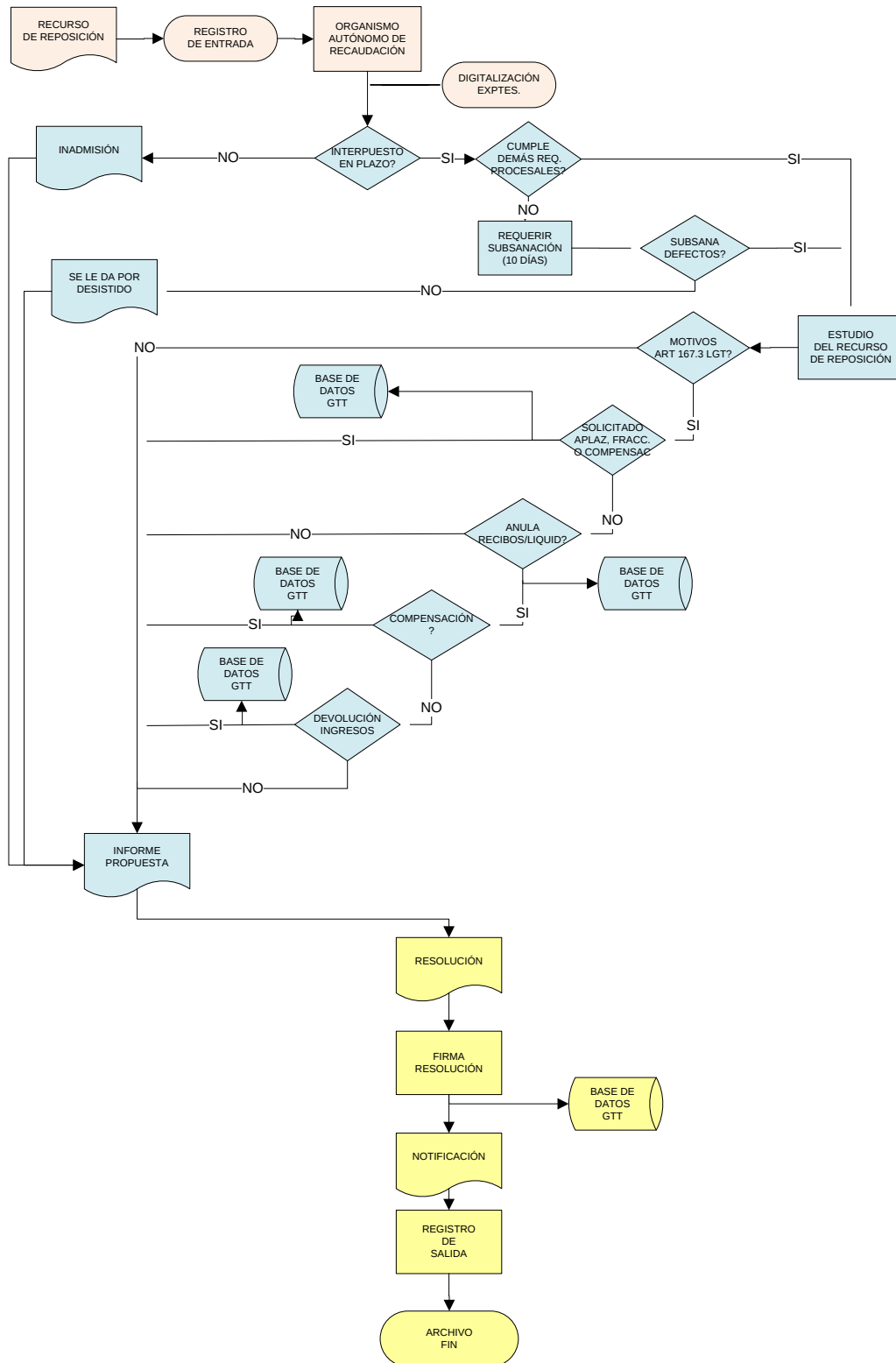
- Acción A1-OO2.2.3: Rediseñar el proceso de resolución de los recursos de reposición interpuestos contra la vía de apremio y su notificación; eliminando barreras administrativas y reduciendo plazos. Se llevará a cabo en el segundo trimestre de 2012 y será responsabilidad del Adjunto-Jefe de Servicio.

Tabla 15: FICHA DE PROCESO

FICHA DE PROCESO				
NOTIFICAR LA RESOLUCIÓN DEL 90% DE LOS RECURSOS DE REPOSICIÓN INTERPUESTOS CONTRA LA PROVIDENCIA DE APREMIO EN UN PLAZO MÁXIMO DE 60 DÍAS, EN EL OAR			002.2.3	
			Fecha 05/11/2011	
PROPIETARIO DEL PROCESO		ADJUNTO JEFE SERVICIO DEL OAR		
EQUIPO DEL PROCESO		• ADJUNTO JEFE DE SERVICIO DEL OAR • JEFE DE SECCIÓN DE GESTIÓN TRIBUTARIA • JEFE DE SECCIÓN DE RECAUDACIÓN • ASESOR JURÍDICO TRIBUTARIO • ADMINISTRATIVO AUXILIAR		
MISIÓN DEL PROCESO				
RESOLVER Y NOTIFICAR A LOS INTERESADOS LOS RECURSOS DE REPOSICIÓN INTERPUESTOS CONTRA LA PROVIDENCIA DE APREMIO EN UN PLAZO MÁXIMO DE 60 DÍAS, DE FORMA CLARA, FUNDAMENTADA Y RESPONSABLE, CON EL OBJETO DE SATISFACER SUS DEMANDAS Y DE FACILITAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES CON EL OAR				
DIAGRAMA SIPOC				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO 002.2.3	SALIDAS	CLIENTE
CONTRIBUYENTES (PERSONAS FÍSICAS Y PERSONAS JURÍDICAS)	RECURSO DE REPOSICIÓN CONTRA LA PROVIDENCIA DE APREMIO		RESOLUCIONES DE LOS RECURSOS, ESTIMANDO O DESESTIMANDO LOS MISMOS	CONTRIBUYENTES. ENTIDADES LOCALES
CONTRIBUYENTES	RECLAMACIONES Y QUEJAS		RESOLUCIÓN DE LAS RECLAMACIONES, RECURSOS Y QUEJAS	CONTRIBUYENTES. OTRAS ADMINISTRACIONES
CONTRIBUYENTES, OTRAS ENTIDADES LOCALES	SOLICITUD DE INFORMACIÓN		ATENCIÓN DE LA SOLICITUD DE INFORMACIÓN	CONTRIBUYENTES. ENTIDADES LOCALES
INDICADORES DEL PROCESO				
1. Porcentaje de aumento o decremento de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 61 días de las resoluciones de recursos de reposición contra la vía de apremio, en relación con el año anterior. 2. Porcentaje de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 61 días de las resoluciones de recursos de reposición contra la providencia de apremio, en relación con la totalidad de las notificaciones de los recursos de reposición contra dicha vía del año en curso.				

Veremos a continuación el diagrama de flujo de los recursos de reposición contra las providencias de apremio:

Ilustración 6: DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS RECURSOS DE REPOSICIÓN CONTRA LA PROVIDENCIA DE APREMIO



NOTA: No se incluye la leyenda de la simbología utilizada por resultar ya conocida.

- Acción A2-OO2.2.3: Diseñar los formularios o las plantillas para la resolución de los recursos. Tendrá lugar en el segundo trimestre de 2012 y será responsabilidad del Adjunto Jefe de Servicio.
- Acción A3-OO2.2.3: Tramitar la resolución de los recursos y su notificación a través de la aplicación informática. Tendrá lugar en el segundo trimestre de 2012 y será responsabilidad del Adjunto Jefe de Servicio.

2.7.4. Plan de acción del objetivo operativo LE3 / OE3.1 / OO3.1.2 (*"Reducir la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos de carácter periódico: con carácter general al 3,5%"*).

El previsto aumento del cargo y una gestión tributaria y recaudatoria más eficiente como la perseguida por el Plan puede, y debe conllevar, una reducción de la tasa a las Entidades Locales. Pero, además, específicamente, se proponen las siguientes acciones para la consecución del objetivo:

- Acción A1-OO3.1.2: Implementar, apoyados en la nueva aplicación, la Administración Electrónica en el OAR, lo cual nos va a permitir reducir la carga administrativa y un ahorro de costes, tanto en material y suministros no inventariables como en trabajos de impresión. Esta acción se llevará a cabo entre el segundo semestre de 2012, el año 2013 y el primer trimestre de 2014. Será responsabilidad de la Vicetesorera-Jefa del Servicio.
- Acción A2-OO3.1.2: Remitir a los Ayuntamientos, hasta la total implantación de la Administración Electrónica, los padrones tributarios y otros documentos afines en formato digital y sólo excepcionalmente en soporte papel. Dicha actuación se extenderá a la totalidad de los tributos y de los entes locales a comienzos de 2012. Será responsabilidad del Jefe de Sección de Gestión Tributaria.
- Acción A3-OO3.1.2: Realizar una campaña publicitaria dirigida a nuestros clientes para acrecentar el número de delegaciones tributarias. Las economías de escala permitirán reducir la tarifa de la tasa. La actuación tendrá lugar en los meses de mayo-junio de los ejercicios 2012 y 2013. Será responsabilidad de la Gerencia.
- Acción A4-OO3.1.2: Ajustar a la realidad los costes indirectos del OAR, a efectos del cálculo de la tasa por prestación del servicio (hasta ahora se ha venido imputando como costes indirectos el 8% del total de los servicios generales). La actuación se llevará a cabo en septiembre-octubre de 2012 y será responsabilidad de la Gerencia.

2.7.5. Plan de acción del objetivo operativo LE4 / OE4.3 / OO4.3.2 (*"Aumentar en un 20% las actuaciones conjuntas con responsables municipales –alcaldes, concejales y secretarios-interventores–"*).

- Acción A1-OO4.3.2: Constituir en el primer trimestre de 2012 el Consejo Asesor y celebrar en dicho ejercicio, al menos, otra reunión de trabajo en el último trimestre del año. En la primera de ellas se informará y se debatirá

sobre la memoria de gestión del ejercicio 2011, así como de los planes de actuación del Organismo. Será responsabilidad de la Gerencia del OAR.

- Acción A2-OO4.3.2: Crear, en el primer trimestre de 2012, una base de datos con las direcciones de correo electrónico de los Ayuntamientos y de los Secretarios-Interventores de los mismos. Creada la base de datos, será el canal de información preferente que utilizará el OAR para remitir periódicamente noticias, doctrina científica, resoluciones judiciales, etc. atinente a los tributos locales y materias afines. Será responsabilidad del titular del puesto de Adjunto Jefe de Servicio.
- Acción A3-OO4.3.2: Remitir a todos y cada uno de los Ayuntamientos de la provincia la memoria de gestión de cada ejercicio, preferentemente vía telemática (marzo-abril de cada año), así como las actas del Consejo Asesor y cuantos documentos del Presidente y del Consejo Rector sean de interés general. Será responsabilidad del titular del puesto de Adjunto Jefe de Servicio.
- Acción A4-OO4.3.2: Celebrar todos los años, entre los meses de septiembre-octubre, una jornada técnica con los Secretarios-Interventores de los municipios de Guadalajara. Será responsabilidad de la Vicetesorera-Jefa del Servicio.

2.7.6. Plan de acción del objetivo operativo LE5 / OE5.1 / OO5.1.2 (*"Atender, al menos, el 80% de las llamadas telefónicas del Organismo"*).

- Acción A1-OO5.1.2: Plantearé inicialmente dos alternativas:
 - a) La contratación de un "Call Center". La principal ventaja de este sistema radica en que el servicio lo presta un tercero, al que se marcan y exigen los estándares de efectividad en la atención que se requieran y, por tanto, el personal del Organismo puede dedicarse a otras tareas. Sí, además, está integrado en la aplicación informática y también se utiliza en un primer momento para actualizar y mantener la base de datos, puede resultar una buena opción. El inconveniente es su elevado coste económico (80.000-200.000 euros, en función de las prestaciones) y su posible perduración en el tiempo.
 - b) La atención telefónica por el propio personal, rediseñando el servicio. Partiendo del buen dimensionamiento de la plantilla y superados los momentos iniciales con la nueva aplicación, prestar el servicio de forma eficiente y con calidad es perfectamente posible mediante esta opción. En primer lugar, establecería tres números de teléfono accesibles desde el exterior (3 DDI sin coste). Estos tres números lógicos serían atendidos por tres empleados del Organismo, de tal modo que siempre estén cubiertos al menos dos y, en períodos punta, los tres (julio-octubre). Se establecería un equipo de trabajo de entre 6-8 empleados, integrado por personal

auxiliar, preferentemente con carácter voluntario, y se planificaría el calendario de todo el año mediante un sistema rotativo de turnos y suplencias. Durante los meses de julio-octubre se contrataría o nombraría a 1-2 funcionarios interinos, formados previamente y a media jornada (de 9,30 a 13,30 horas es la franja horaria en la que se concentran más del 90% de las llamadas). En la valoración de puestos se tendría en cuenta la penosidad del puesto. Esta actuación se llevará a cabo en el primer trimestre de 2012 (si bien puede prolongarse la selección del personal de la bolsa de trabajo) y será responsable de la misma la Vicetesorera Jefa del Servicio.

- Acción A2-OO5.1.2: Insertar en todos los documentos que se envíen a los contribuyentes los números de teléfono de atención al público del OAR y una dirección de correo electrónico, al menos. La actividad tendrá lugar en enero de 2012 y será responsabilidad del Jefe de Sección de Gestión Tributaria.

2.8. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

2.8.1. Costes de implantación

Para calcular los costes de implantación no se ha tenido en cuenta el denominado coste de oportunidad, esto es, la traducción económica del tiempo invertido por los empleados del OAR para la realización de las acciones y que implica que no han podido dedicarse a las otras tareas encomendadas. En la TABLA 16 que inserto a continuación se detallan:

Tabla 16: COSTE DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

CÓDIGO ACCIÓN	PLAZO/PERÍODO	HORAS	COSTE	APLICACIÓN PRESUPUESTARIA
LE1: OBJETIVO OO1.1.1				
A1-OO1.1.1	2012-2014	13h	0,00	
A2-OO1.1.1	2012-2014		37.000,00	932.12103
A3-OO1.1.1	2012-2014		23.000,00	932.15000
TOTAL COSTE ACCIONES OBJETIVO OO.1.1.1:			60.000,00	
LE1: OBJETIVO OO1.3.2				
A1-OO1.3.2	20/01/2012	1h	50,00	932.22000
A2-OO1.3.2	2012	6h		
A3-OO1.3.2	2T 2012	24h		
TOTAL COSTE ACCIONES OBJETIVO OO.1.3.2:			50,00	
LE2: OBJETIVO OO2.2.3				
A1-OO2.2.3	Abril-junio 2012	2h		
A2-OO2.2.3	Abril-junio 2012	10h		
A3-OO2.2.3	Abril-junio 2012	5h		
TOTAL COSTE ACCIONES OBJETIVO OO.2.2.3:			00,00	
LE3: OBJETIVO OO3.1.2				
A1-OO3.1.2	2012-2014		-18.000,00	932.22000 932.22699
A2-OO3.1.2	Enero 2012		-7.000,00	932.22000 932.22699
A3-OO3.1.2	2012-2013		16.000,00	932.22602
A4-OO3.1.2	Sept-Oct 2012			
TOTAL COSTE ACCIONES OBJETIVO OO.3.1.2:			-9.000,00	

En relación con los costes vinculados a estas actuaciones es necesario tener en cuenta, además, lo siguiente: Según la liquidación del ejercicio 2009, el cargo neto ascendió a la cantidad de 41.437.889,65€ y el importe de la recaudación en voluntaria (elemento sobre que se aplican las tarifas de la tasa por recaudación) fue de 34.245.437,82€, esto es, el 82,57%. Pues bien, considerando el incremento del cargo neto por la incorporación de nuevos objetos tributarios, revisiones catastrales y, fundamentalmente, el derivado de las nuevas delegaciones tributarias, fruto de una mejor prestación del servicio y atención cualitativa a los entes locales (en el último mes se han incorporado dos municipios, uno de ellos de tamaño mediano, y una mancomunidad), así como de las campañas publicitarias descritas, sobre la base de experiencias anteriores y de otros indicadores, se estima que el cargo neto pasará aproximadamente a los 65.000.000€ en 2014, es decir, en el período 2009-2014 el cargo neto gestionado se incrementará en un 56,07%. Al mismo tiempo, se prevé también una mejora en la eficiencia del servicio recaudatorio, debida en cierta medida a las medidas adoptadas, hasta situarla en 2014 en un porcentaje del 86% (superior en medio punto a la media de las entidades locales del conjunto del España e inferior en cuatro-seis puntos al umbral alcanzado por otras Diputaciones), con lo que obtendríamos una recaudación voluntaria de 55.900.000€. Esta cantidad habría que desdoblarse atendiendo a si se trata de recaudación bonificada o no, ya que las tarifas son distintas. Aplicando, sobre los antecedentes del ejercicio 2009 y otros indicadores, un 38% a la gestión bonificada y un 62% a la no bonificada, obtendríamos los siguientes resultados: Tasa por recaudación bonificada: 424.840,00€ (21.242.000,00 x 2%). Tasa por recaudación no bonificada: 1.213.030,00€ (34.658.000,00 x 3,5%). Importe total: 1.637.870,00€.

LE4: OBJETIVO OO4.3.2				
A1-OO4.3.2	1T2012 y 4T2012		1.000,00	932.22601
A2-OO4.3.2	1T2012	10h		
A3-OO4.3.2	2012-2014 (Mar-Abr)	4h		
A4-OO4.3.2	2012-2014 (Sept-Oct)	5h	2.500,00	932.22601
TOTAL COSTE ACCIONES OBJETIVO OO.4.3.2:			3.500,00	
LE5: OBJETIVO OO5.1.2				
A1-OO5.1.2	1T2012 y 3T2012	5h	8.000,00	932.12009 932.12103 932.16000
A2-OO5.1.2	Enero 2012	1h		
TOTAL COSTE ACCIONES OBJETIVO OO.5.1.2:			8.000,00	
TOTAL COSTE TOTALIDAD ACCIONES			79.550,00	

En resumen, con un coste total por actuaciones en el período 2012-2014 de 79.550,00€ alcanzaríamos los objetivos operativos previstos, logrando, a su vez, el objetivo general del Plan de Mejora, es decir, una mayor eficiencia en la prestación del servicio y una mejora de la imagen corporativa del OAR. Así, no obstante haber rebajado las tarifas de la tasa por recaudación de un 4% al 3,5% y de un 2,5% a un 2%, en el ejercicio 2014 obtendríamos unos ingresos por la misma de 1.637.870,00€, lo que equivale a un 36,47% más de lo ingresado por estos conceptos en el ejercicio 2009. De otro lado, incrementaríamos la eficiencia recaudatoria del OAR pasando del 82,50% del ejercicio 2009 al 86% previsto en 2014, y ello supondría que los municipios y otros entes locales de Guadalajara ingresarían 2.275.000,00€ más.

2.8.2. Calendario de implantación del Plan de Mejora

Reuniendo las acciones propuestas asociadas a cada objetivo operativo e indicando sus plazos de ejecución obtenemos el calendario de ejecución o cronograma del Plan, que es el que se inserta a continuación en la TABLA 17:

Tabla 17: CRONOGRAMA DEL PLAN DE MEJORA

CÓDIGO ACCIÓN	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	AÑO 2012				AÑO 2013				AÑO 2014			
		1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T
LE1: OBJETIVO OO1.1.1													
A1-OO1.1.1	ADJS	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A2-OO1.1.1	GER				x	x	x	x	x	x			
A3-OO1.1.1	GER		x										
LE1: OBJETIVO OO1.3.2													
A1-OO1.3.2	ADJS	x											
A2-OO1.3.2	ADJS	x	x	x	x								
A3-OO1.3.2	VTJS		x										
LE3: OBJETIVO OO3.1.2													
A1-OO2.2.3	ADJS		x										
A2-OO2.2.3	ADJS		x										
A3-OO2.2.3	ADJS		x										
LE3: OBJETIVO OO3.1.2													
A1-OO3.1.2	VTJS			x	x	x	x	x	x	x			
A2-OO3.1.2	JSGT	x											
A3-OO3.1.2	GER		x				x						
A4-OO3.1.2	GER			x									
LE4: OBJETIVO OO4.3.2													
A1-OO4.3.2	GER	x			x								
A2-OO4.3.2	ADJS	x											
A3-OO4.3.2	ADJS	x				x				x			
A4-OO4.3.2	VTJS			x				x				x	
LE5: OBJETIVO OO5.1.2													
A1-OO5.1.2	VTJS	x		x									
A2-OO5.1.2	JSGT	x											

LEYENDA: GER = GERENTE, VTJS = VICETESORERA-JEFE DEL SERVICIO, ADJS = ADJUNTO JEFE DE SERVICIO, JSGT = JEFE SECCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA

2.8.3. Evaluación de la implantación y de los resultados del Plan

Por último, habrá de comprobarse el cumplimiento de los plazos establecidos para las acciones propuestas, así como una evaluación de los resultados obtenidos. El seguimiento de los plazos se realizaría mediante unas fichas.

3. **BIBLIOGRAFÍA**

- Parrado Díez, Salvador (2007): Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas. Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas.
- S. Kaplan, Robert y P. Norton, David: Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000.
- Cerezo Peco, Fermín: La Mejora continua y la Innovación en la Administración Local: El éxito en la dirección de proyectos de mejora con equipos de trabajo de alto rendimiento. Ed. Aranzadi (2009).
- Badía Giménez, Albert: Técnicas para la gestión de la calidad: control de la calidad-ISO 9000, gestión por procesos. Ed. Tecnos (1999).
- Manuel Francisco Rodríguez Maseda (2010): El camino a la excelencia en la gestión tributaria (experiencia de REGTSA -Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca-). Lima (Perú).
- Manuel Francisco Rodríguez Maseda (2006): Modelos de excelencia y tecnología (experiencia de REGTSA). Diputación de Salamanca.
- Varios Autores (2011): Material didáctico entregado en el X Curso Superior de Dirección Pública Local. INAP.
- Varios Autores: Planes de Mejora de alumnos de anteriores ediciones del Curso Superior de Dirección Pública Local. INAP (cv.inap.es/web/banco-practicas-gobiernos-locales/areas-de-gestion, páginas visitadas de junio a noviembre de 2011).

ANEXO I

PRESUPUESTOS DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GUADALAJARA Y SUS ORGANISMOS AUTÓNOMOS EJERCICIOS 2008-2011

ESTADO DE GASTOS

	EJERCICIO 2008	EJERCICIO 2009	EJERCICIO 2010	EJERCICIO 2011	DIFERENCIA 2011-2008	%2011-2008
GASTOS PERSONAL (CAPÍTULO 1)	26.886.430,25	23.767.250,77	20.813.503,46	19.161.881,68	-7.724.548,57	-28,73
GASTOS CORRIENTES (CAPÍTULO 2)	10.061.267,86	7.739.937,51	8.104.005,86	5.947.839,40	-4.113.428,46	-40,88
GASTOS FINANCIER. (CAPÍTULO 3)	1.784.253,70	1.843.256,66	898.571,00	1.415.036,82	-369.216,88	-20,69
TRANSF. CORRIENTES (CAPÍTULO 4)	10.252.792,02	10.611.397,01	9.073.273,94	8.129.900,51	-2.122.891,51	-20,71
INVERSIONES REALES (CAPÍTULO 6)	14.913.140,80	19.758.336,40	*47.885.917,65	16.507.221,80	1.594.081,00	10,69
TRANSF. DE CAPITAL (CAPÍTULO 7)	1.542.361,99	2.373.000,00	756.000,00	2.279.000,00	736.638,01	47,76
ACTIVOS FINANCIER. (CAPÍTULO 8)	307.000,00	151.000,00	128.000,00	125.000,00	-182.000,00	-59,28
PASIVOS FINANCIER. (CAPÍTULO 9)	2.442.350,00	2.519.363,30	2.981.205,00	4.438.289,26	1.995.939,26	81,72
TOTAL ESTADO DE GASTOS	68.189.596,62	68.763.541,65	90.640.476,91	58.004.169,47	-10.185.427,15	-14,94

ESTADO DE INGRESOS

	EJERCICIO 2008	EJERCICIO 2009	EJERCICIO 2010	EJERCICIO 2011	DIFERENCIA 2011-2008	%2011-2008
IMPUESTOS DIRECT. (CAPÍTULO 1)	4.096.100,00	4.969.673,84	4.353.290,00	4.386.980,00	290.880,00	7,10
IMPUESTOS INDIRECT. (CAPÍTULO 2)	2.593.210,00	2.614.899,27	2.211.530,00	2.521.990,00	-71.220,00	-2,75
TASAS Y OTR. INGR. (CAPÍTULO 3)	3.469.904,00	2.658.256,67	2.948.786,98	5.443.659,28	1.973.755,28	56,88
TRANSF. CORRIENT. (CAPÍTULO 4)	49.306.747,82	50.951.798,77	40.888.333,30	41.662.223,62	-7.644.524,20	-15,50
INGR. PATRIMONIAL. (CAPÍTULO 5)	575.950,00	766.702,00	513.000,00	438.000,00	-137.950,00	-23,95
ENAJENAC. INVERS. REALES (CAPIT. 6)	0,00	180.000,00	556.398,73	0,00	0,00	0,00
TRANSF. DE CAPITAL (CAPÍTULO 7)	5.738.869,82	3.992.396,12	4.044.137,90	3.426.316,67	-2.312.553,15	-40,30
ACTIVOS FINANC. (CAPÍTULO 8)	207.000,00	147.000,00	125.000,00	125.000,00	-82.000,00	-39,61
PASIVOS FINANC. (CAPÍTULO 9)	2.201.814,98	2.482.814,98	*35.000.000,00	0,00	-2.201.814,98	-100,00
TOTAL ESTADO DE INGRESOS	68.189.596,62	68.763.541,65	90.640.476,91	58.004.169,47	-10.185.427,15	-14,94

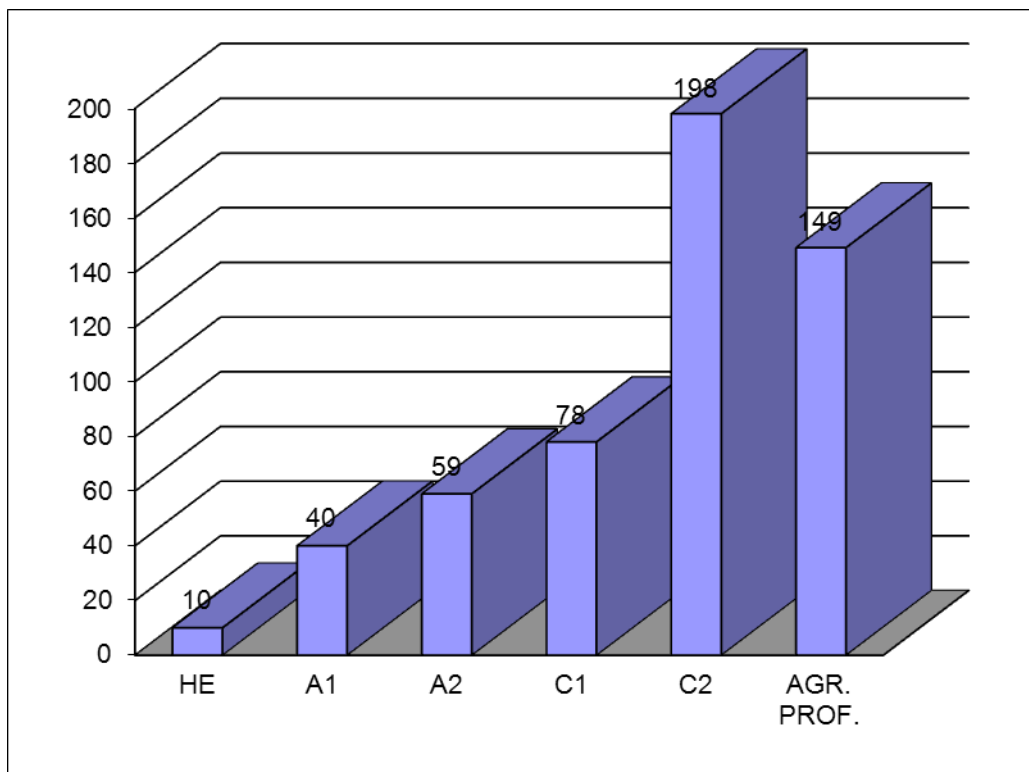
(*) PLAN DE CARRETERAS DE LA PROVINCIA

FUENTE: ANUNCIOS BOP DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GUADALAJARA.
ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO II

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA DE FUNCIONARIOS (470) Y LABORALES (64) DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GUADALAJARA Y SUS OO.AA EJERCICIO 2011

TIPO DE PLAZA	SUBGR / NIVEL TIT.	Nº PLAZAS	% PLANTILLA	% ACUMULADO
HABILITADOS ESTATALES	A1	10	1,87	1,87
TÉCNICOS SUPERIORES	A1	40	7,49	9,36
TÉCNICOS MEDIOS	A2	59	11,05	20,41
ADTVOS., TÉC. AUXILIARES Y OTROS	C1	78	14,61	35,02
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	C2	82	15,36	50,38
OFICIALES, MONITORES Y OTROS	C2	116	21,72	72,10
AYUDANTES, OPERARIOS Y SUBALT.	E / AGR.PR.	149	27,90	100,00
TOTAL		534	100,00	



FUENTE: DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GUADALAJARA (BOP NÚM. 10, DE 24/01/2011)
ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO III

DELEGACIONES Y CONVENIOS SUSCRITOS EN MATERIA DE TRIBUTOS DE VENCIMIENTO PERIÓDICO POR LAS ENTIDADES LOCALES DE LA PROVINCIA DE GUADALAJARA A FAVOR DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL (OAR)

NOMBRE DEL MUNICIPIO	IBI URBANA (GEST/RECA)	IBI RÚSTICA (GEST/RECA)	IVTM (GEST/RECA)	IAE (GEST/RECA)	TASA AGUA (RECA)	T. VARIOS (RECA)
ABANADES	■	■	■	■	●	●
ABLANQUE	■	■	■	■	●	●
ADOBES	■	■	■	■	●	●
ALAMINOS	■	■	■	■	●	●
ALARILLA	■	■	■	■	●	●
ALBALATE DE ZORITA	■	■	■	■	●	
ALBARES	■	■	■	■	●	●
ALBENDIEGO	■	■	■	■	●	●
ALCOCER						
ALCOLEA DE LAS PEÑAS	■	■	■	■		●
ALCOLEA DEL PINAR	■	■	■	■	●	●
ALCOROCHES	■	■	■	■	●	●
ALDEANUEVA DE GUADALAJ.	■	■	■	■	●	●
ALGAR DE MESA	■	■		■		
ALGORA	■	■	■	■	●	●
ALHONDIGA	■	■	■	■	●	●
ALIQUE	■	■	■	■	●	●
ALMADRONES	■	■	■	■	●	
ALMOGUERA	■	■	■	■	●	●
ALMONACID DE ZORITA						
ALOCEN	■	■		■		
ALOVERA	■	■	■	■	●	●
ALUSTANTE	■	■	■	■	●	●
ANGON	■	■	■	■	●	●
ANGUITA	■	■	■	■		●
ANQUELA DEL DUCADO	■	■	■	■	●	●
ANQUELA DEL PEDREGAL	■	■	■		●	●
ARANZUEQUE	■	■	■	■	●	●
ARBANCON						
ARBETETA	■	■	■	■	●	●
ARGECILLA	■	■	■	■	●	●
ARMALLONES	■	■	■	■	●	●
ARMUÑA DE TAJUÑA	■	■	■	■	●	●
ARROYO DE LAS FRAGUAS	■	■	■	■	●	●
ATANZON	■	■	■	■	●	●
ATIENZA	■	■	■	■	●	●
AUÑON	■	■	■	■	●	●
AZUQUECA DE HENARES						
BAIDES	■	■	■	■	●	●
BAÑOS DE TAJO	■	■	■	■	●	●
BAÑUELOS	■	■	■	■	●	●
BARRIOPEDRO	■	■	■	■	●	●
BERNINCHES	■	■	■	■	●	●

NOMBRE DEL MUNICIPIO	IBI URBANA (GEST/RECA)	IBI RÚSTICA (GEST/RECA)	IVTM (GEST/RECA)	IAE (GEST/RECA)	TASA AGUA (RECA)	T. VARIOS (RECA)
BODERA LA	■	■	■	■	●	●
BRIHUEGA	■	■	■	■	●	●
BUDIA	■	■	■	■	●	●
BUJALARO	■	■	■	■	●	●
BUSTARES	■	■	■	■	●	●
CABANILLAS DEL CAMPO	■	■	■	■	●	●
CAMPILLO DE DUEÑAS	■	■	■	■	●	●
CAMPILLO DE RANAS	■	■	■	■	●	●
CAMPISABALOS	■	■	■		●	●
CANREDONDO	■	■	■	■	●	●
CANTALOJAS	■	■	■	■	●	●
CAÑIZAR	■	■	■	■	●	●
CARDOSO DE LA SIERRA EL	■	■	■	■		●
CASA DE UCEDA	■	■	■	■	●	●
CASAR EL						
CASAS DE SAN GALINDO	■	■	■	■	●	●
CASPUEÑAS	■	■	■	■	●	●
CASTEJON DE HENARES	■	■	■	■	●	●
CASTELLAR DE LA MUELA	■	■	■	■		
CASTILFORTE	■	■	■	■	●	●
CASTILNUEVO	■	■	■	■		
CENDEJAS DE EN MEDIO	■	■	■	■	●	●
CENDEJAS DE LA TORRE	■	■	■	■	●	●
CENDEJAS DEL PADRASTRO (ELM CENDEJAS DE ENM.)					●	●
CENTENERA	■	■	■	■	●	●
CHECA	■	■	■	■	●	●
CHEQUILLA	■	■	■	■	●	●
CHILLARON DEL REY	■	■	■	■	●	●
CHIOECHES	■	■		■	●	●
CIFUENTES	■	■		■		
CINCOVILLAS	■	■	■	■	●	●
CIRUELAS	■	■	■	■	●	●
CIRUELOS DEL PINAR	■	■	■	■	●	●
COBETA	■	■	■	■	●	●
COGOLLOR	■	■	■	■	●	●
COGOLLUDO	■	■		■		
CONDEMIOS DE ABAJO	■	■	■	■		●
CONDEMIOS DE ARRIBA	■	■	■	■	●	●
CONGOSTRINA	■	■	■	■	●	●
COPERNAL	■	■	■	■	●	●
CORDUENTE	■	■	■	■	●	●
CUBILLO DE UCEDA EL	■	■	■	■	●	●
CUBILLEJO DE LA SIERRA (ELM MOLINA DE ARAGÓN)					●	●
DRIEBES	■	■	■	■	●	●
DURON	■	■	■	■	●	●
EMBED	■	■	■	■	●	●
ESCAMILLA	■	■	■	■	●	●
ESCARICHE	■	■	■	■	●	●
ESCOPETE	■	■	■	■	●	●
ESPINOSA DE HENARES						
ESPLEGARES	■	■	■	■	●	●
ESTABLES	■	■	■	■	●	●

NOMBRE DEL MUNICIPIO	IBI URBANA (GEST/REC)	IBI RÚSTICA (GEST/RECA)	IVTM (GEST/RECA)	IAE (GEST/RECA)	TASA AGUA (RECA)	T. VARIOS (RECA)
ESTRIEGANA	■	■	■		●	●
FONTANAR	■	■	■	■	●	●
FUEMBELLIDA	■			■	●	●
FUENCEMILLAN	■	■	■	■	●	●
FUENTELAHIGUERA DE ALB.	■	■	■	■	●	●
FUENTELENCINA	■	■	■	■	●	●
FUENTELESAZ	■	■	■	■	●	●
FUENTELVIEJO	■	■	■	■	●	●
FUENTENOVILLA						
GAJANEJOS	■	■	■	■	●	●
GALAPAGOS						
GALVE DE SORBE	■	■	■	■	●	●
GASCUEÑA DE BORNOVA	■	■	■	■	●	●
GUADALAJARA						
HENCHE	■	■	■	■	●	●
HERAS DE AYUSO	■	■	■	■	●	●
HERRERIA	■	■	■	■	●	●
HIENDELAENCINA	■	■	■	■	●	●
HIJES	■	■	■	■	●	●
HITA	■	■	■	■	●	●
HOMBRADOS	■	■		■		
HONTOBA						
HORCHE	■	■	■	■	●	●
HORTEZUELA DE OCEN	■	■	■	■	●	●
HUERCE LA	■	■	■	■	●	●
HUERMECES DEL CERRO	■	■	■	■	●	●
HUERTAHERNANDO	■	■	■	■	●	●
HUEVA	■	■	■	■	●	●
HUMANES						
ILLANA						
INIESTOLA	■	■		■		●
INVIERNAS LAS	■	■	■	■	●	●
IRUESTE	■	■	■	■	●	●
JADRAQUE	■	■	■	■		●
JIRUEQUE	■	■	■	■	●	●
LEDANCA	■	■	■	■	●	●
LORANCA DE TAJUÑA	■	■	■	■		●
LUPIANA	■	■	■	■	●	●
LUZAGA	■	■	■	■	●	●
LUZON	■	■	■	■	●	●
MAJAELEYO	■	■	■	■	●	●
MALAGA DE FRENO	■	■	■	■	●	●
MALAGUILLA	■	■	■	■	●	●
MANDAYONA	■	■	■	■	●	●
MANTIEL	■	■	■	■	●	●
MARANCHON	■	■	■	■	●	●
MARCHAMALO	■	■	■	■	●	●
MASEGOSO DE TAJUÑA	■	■	■	■	●	●
MATARRUBIA	■	■	■	■	●	●
MATILLAS	■	■	■	■	●	●
MAZARETE	■	■		■		●
MAZUECOS	■	■	■	■	●	●
MEDRANDA	■	■	■	■	●	●

NOMBRE DEL MUNICIPIO	IBI URBANA (GEST/REC)	IBI RÚSTICA (GEST/RECA)	IVTM (GEST/RECA)	IAE (GEST/RECA)	TASA AGUA (RECA)	T. VARIOS (RECA)
MEGINA	■	■	■	■	●	●
MEMBRILLERA	■	■	■	■	●	●
MEDES DE ATIENZA	■	■	■	■	●	●
MIERLA LA	■	■		■	●	●
MILLANA	■	■	■	■	●	●
MILMARCOS	■	■	■	■	●	●
MIÑOSA LA	■	■	■	■	●	●
MIRABUENO	■	■	■	■	●	●
MIRALRIO	■	■	■	■	●	●
MOCHALES	■	■		■		
MOHERNANDO	■	■	■	■	●	●
MOLINA DE ARAGON	■	■	■	■	●	●
MONASTERIO	■	■	■	■	●	●
MONDEJAR	■	■		■		
MONTARRON	■	■	■	■	●	●
MORATILLA DE LOS MELEROS	■	■	■	■	●	●
MORENILLA	■	■		■		●
MUDUEX	■	■	■	■	●	●
NAVAS DE JADRAQUE	■	■	■	■	●	●
NEGREDO	■	■	■	■	●	●
OCENTEJO	■	■	■	■	●	●
OLIVAR EL	■	■	■	■	●	●
OLMEDA DE COBETA	■	■	■	■	●	●
OLMEDA DE JADRAQUE	■	■	■	■	●	●
ORDIAL EL	■	■		■		●
OREA	■	■	■	■	●	●
PALMACES DE JADRAQUE	■	■	■	■	●	●
PARDOS	■	■	■	■	●	●
PAREDES DE SIGÜENZA	■	■		■	●	●
PAREJA						
PASTRANA	■	■	■	■	●	●
PEDREGAL EL	■	■		■		●
PEÑALEN	■	■	■	■	●	●
PEÑALVER	■	■	■	■		
PERALEJOS DE LAS TRUCH.	■	■	■	■	●	●
PERALVECHE	■	■	■	■	●	●
PINILLA DE JADRAQUE	■	■		■	●	●
PINILLA DE MOLINA	■	■	■	■	●	●
PIOZ						
PIQUERAS	■	■		■	●	●
POBO DE DUEÑAS	■	■		■		●
POVEDA DE LA SIERRA	■	■	■	■		
POZO DE ALMOGUERA	■	■	■	■	●	●
POZO DE GUADALAJARA	■	■	■	■	●	●
PRADENA DE ATIENZA	■	■	■	■	●	●
PRADOS REDONDOS	■	■	■	■	●	●
PUEBLA DE BELEÑA	■	■	■	■		
PUEBLA DE VALLES	■	■	■	■	●	●
QUER	■	■	■	■	●	●
REBOLLOSA DE JADRAQUE	■	■	■	■	●	●
RECUENCO EL	■	■	■	■	●	●
RENERA	■	■	■	■	●	●
RETIENDAS	■	■	■	■	●	●

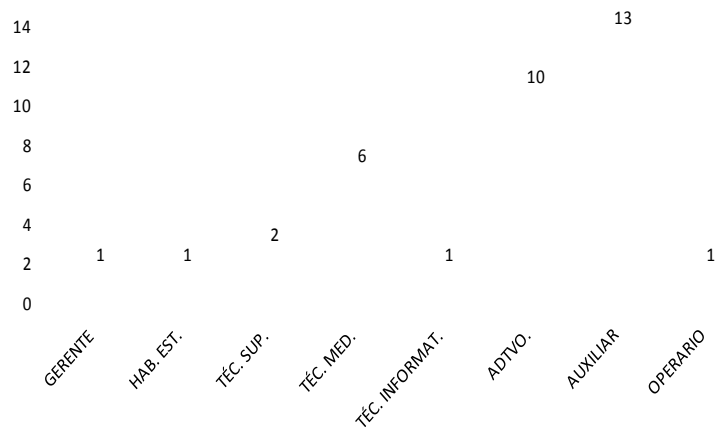
NOMBRE DEL MUNICIPIO	IBI URBANA (GEST/REC)	IBI RÚSTICA (GEST/RECA)	IVTM (GEST/RECA)	IAE (GEST/RECA)	TASA AGUA (RECA)	T. VARIOS (RECA)
RIBA DE Saelices	■	■		■		●
RILLO DE GALLO	■	■	■	■	●	●
RIOFRIO DEL LLANO	■	■	■	■	●	●
ROBLEDILLO DE MOHERN.	■	■	■	■		
ROBLEDADO DE CORPES	■	■	■	■	●	●
ROMANCOS (EATIM)					●	●
ROMANILLOS DE ATIENZA	■	■	■	■	●	●
ROMANONES	■	■	■	■	●	●
RUEDA DE LA SIERRA	■	■	■	■	●	●
SACECORBO	■	■	■	■	●	●
SACEDON						
SAELICES DE LA SAL	■	■		■		●
SALMERON	■	■	■	■	●	●
SAN ANDRES DEL CONGOS.	■	■	■	■	●	●
SAN ANDRES DEL REY	■	■	■	■	●	●
SANTIUSTE	■	■	■	■	●	●
SAUCA	■	■	■	■	●	●
SAYATON	■	■	■	■	●	●
SELAS	■	■	■	■	●	●
SEMILLAS	■	■		■		●
SETILES	■	■	■	■	●	●
SIENES	■	■	■	■	●	●
SIGÜENZA	■	■	■	■	●	●
SOLANILLOS DEL EXTREMO	■	■	■	■	●	●
SOMOLINOS	■	■	■		●	●
SOTILLO EL	■	■		■	●	●
SOTODOSOS	■	■		■		●
TAMAJON						
TARAGUDO	■	■	■	■	●	●
TARAVILLA	■	■	■	■	●	●
TARTANEDO	■	■	■	■	●	●
TENDILLA	■	■	■	■	●	●
TEROLEJA (EATIM)					●	●
TERZAGA	■	■	■	■	●	●
TIERZO	■	■	■	■	●	●
TOBA LA	■	■	■	■	●	●
TORDELLEGO	■	■		■		●
TORDELRABANO	■	■	■	■	●	●
TORDESILOS	■	■	■	■	●	●
TORIJA	■	■	■	■	●	●
TORRE DEL BURGO	■	■	■	■	●	●
TORRECILLA DUCADO	■	■		■		
TORRECUADRADA DE MOL.	■	■	■		●	●
TORRECUADRADILLA	■	■	■	■	●	●
TORREJON DEL REY	■	■	■	■	●	●
TORREMOCHA DE JADRAQUE	■	■	■	■	●	●
TORREMOCHA DEL CAMPO	■	■	■	■	●	●
TORREMOCHA DEL PINAR	■	■	■	■	●	●
TORREMOCHUELA	■	■				
TORRUBIA	■	■	■	■	●	●
TORTOLA DE HENARES	■	■	■	■	●	●
TORTUERA	■	■	■	■	●	●
TORTUERO	■	■	■	■	●	●

NOMBRE DEL MUNICIPIO	IBI URBANA (GEST/REC)	IBI RÚSTICA (GEST/RECA)	IVTM (GEST/RECA)	IAE (GEST/RECA)	TASA AGUA (RECA)	T. VARIOS (RECA)
TRAIID	■	■	■	■	●	●
TRIJUEQUE						
TRILLO						
UCEDA						
UJADOS	■	■	■	■	●	●
UTANDE	■	■	■	■	●	●
VALDARACHAS	■	■	■	■		
VALDEARENAS	■	■	■	■	●	●
VALDEAVELLANO	■	■	■	■	●	●
VALDEAVERUELO						
VALDECONCHA	■	■	■	■	●	●
VALDEGRUDAS	■	■	■	■	●	●
VALDELCUBO	■	■		■	●	●
VALDENUÑO FERNANDEZ	■	■	■	■	●	●
VALDEPEÑAS DE LA SIERRA	■	■		■		
VALDEPINILLOS (EATIM)					●	●
VALDERREBOLLO	■	■	■	■	●	●
VALDESOTOS	■	■		■		
VALFERMOSO DE TAJUÑA	■	■	■	■	●	●
VALHERMOSO	■	■	■	■	●	●
VALTABLADO DEL RIO	■	■	■	■	●	●
VALVERDE DE LOS ARROYOS	■	■	■	■	●	●
VIANA DE JADRAQUE	■	■	■	■	●	●
VILLANUEVA DE ALCORON	■	■	■	■	●	●
VILLANUEVA DE ARGECILLA	■	■	■	■	●	●
VILLANUEVA DE LA TORRE	■	■	■	■	●	●
VILLARES DE JADRAQUE	■	■	■	■	●	●
VILLASECA DE HENARES	■	■	■	■	●	●
VILLASECA DE UCEDA	■	■	■	■	●	●
VILLEL DE MESA	■	■		■		
VIÑUELAS	■	■	■	■	●	●
YEBES	■	■	■	■	●	●
YEBRA						
YELAMOS DE ABAJO	■	■	■	■	●	●
YELAMOS DE ARRIBA	■	■		■		
YUNQUERA DE HENARES	■	■	■	■	●	●
YUNTA LA	■	■	■	■	●	●
ZAOREJAS	■	■	■	■	●	●
ZARZUELA DE JADRAQUE	■	■	■	■	●	●
ZORITA DE LOS CANES	■	■	■	■		
TOTALES	268	268	236	262	235	250

ANEXO IV

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA DEL OAR EJERCICIO 2011

TIPO DE PLAZA	SUBGR	Nº PLAZAS	% PLANTILLA	% ACUMULADO
GERENTE	A1	1	2,86	2,86
HABILITADOS EST.	A1	1	2,86	5,72
TÉCNICOS SUPERIORES	A1	2	5,71	11,43
TÉCNICOS MEDIOS	A2	6	17,14	28,57
TÉC. AUX. INFORMÁTICA	C1	1	2,86	31,43
ADMINISTRATIVOS	C1	10	28,57	60,00
AUXILIARES ADMTVOS.	C2	13	37,14	97,14
OPERARIO DE SERVICIO	E / A.P.	1	2,86	100,00
TOTAL		35	100,00	



ANEXO V

LLAMADAS TELEFÓNICAS REALIZADAS AL SERVICIO PROVINCIAL DE RECAUDACIÓN EN 2010

MES	LLAMADAS ATENDIDAS	LLAMADAS PERDIDAS	TOTAL LLAMADAS	% ATENDIDAS	% PERDIDAS	OBSERVACIONES
ENERO	1.561	124	1.685	92,64	7,36	
FEBRERO	1.234	442	1.676	73,63	26,37	
MARZO	1.531	288	1.819	84,17	15,83	
ABRIL	1.768	1.688	3.456	51,16	48,84	IVTM / 1ª REMESA DE TASAS
MAYO	1.781	1.230	3.011	59,15	40,85	
JUNIO	1.188	1.369	2.557	46,46	53,54	
JULIO	996	3.096	4.092	24,34	75,66	IBI / 2ª REMESA DE TASAS
AGOSTO	1.697	6.199	7.896	21,49	78,51	
SEPTIEMBRE	1.924	7.220	9.144	21,04	78,96	
OCTUBRE	1.000	4.386	5.386	18,57	81,43	IAE / 3ª REMESA DE TASAS / EMBARGOS MASIVOS EJECUTIVA
NOVIEMBRE	1.200	2.892	4.092	29,33	70,67	
DICIEMBRE	1.200	2.844	4.044	29,67	70,33	
TOTAL	17.080	31.778	48.858	34,96	65,04	

FUENTE: DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GUADALAJARA Y GTT
ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO VI

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL OAR

En la tabla puede verse, agrupadas por bloques de preguntas, el número de respuestas obtenido por cada pregunta y la media aritmética del valor que corresponde.

CUESTIONES QUE SE SOMETEN A CONSULTA	NÚM.	MEDIA
1. EL ORGANISMO AUTÓNOMO DE RECAUDACIÓN (OAR)		
1.1. Estoy satisfecho con mi trayectoria en el OAR	17	2,53
1.2. Me gusta el OAR	17	3,06
1.3. Me siento orgulloso de pertenecer al OAR	17	2,88
1.4. De haber sabido cómo eran las cosas, hubiera entrado en el OAR	15	2,87
1.5. Me siento integrado en el OAR	17	3,59
1.6. Conozco bien el trabajo que apporto al conjunto del OAR	17	4,00
1.7 Si pudiera dejar el OAR por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, me quedaría en la empresa	17	3,18
2. CONDICIONES AMBIENTALES		
2.1. Mi puesto de trabajo me resulta cómodo	17	3,65
2.2 Tengo suficiente luz en mi lugar de trabajo	17	4,53
2.3. La temperatura es la adecuada en mi lugar de trabajo	17	3,76
2.4. El nivel de ruido es soportable	17	3,88
2.5. Las dependencias y los anexos están limpios	17	4,35
2.6. El equipo informático funciona correctamente	17	3,71
3. ERGONOMÍA		
3.1. Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo	17	4,06
3.2. Mi puesto de trabajo es suficientemente cómodo	17	4,24
3.3 La pantalla del ordenador está a la altura adecuada	17	4,29
3.4 Mi silla es adecuada	17	4,41
4. CREATIVIDAD E INICIATIVA		
4.1 Tengo la suficiente autonomía en mi trabajo	17	2,82
4.2 Tengo la suficiente capacidad de iniciativa en mi trabajo	17	2,94
4.3 Mis ideas son escuchadas por el jefe o superiores	17	3,53
4.4 Me siento realizado en mi trabajo	17	3,12
4.5 Considero mi trabajo lo suficientemente variado	17	3,12
5. COMPANEROS DE TRABAJO		
5.1 Me llevo bien con mis compañeros	17	4,06
5.2 Me ayudaron y apoyaron los primeros días en el OAR	17	3,47
5.3 Si dejase el OAR, lo sentiría por ellos	16	3,56
5.4 Los compañeros están unidos y se llevan bien	17	2,47
5.5 Mis compañeros son además mis amigos	17	2,71
5.6 Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en el OAR	17	3,00
6. JEFES Y SUPERIORES		
6.1 Mi jefe o superiores me tratan bien, con amabilidad	17	4,00
6.2 Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mi jefe	17	3,25
6.3 Considero que mi jefe no es participativo	17	3,18
6.4 Considero que trabajo en equipo con mi jefe y compañeros	15	3,20
6.5 Tengo comunicación con mi jefe	17	3,59
6.6 Considero que tengo un jefe justo	17	3,18
7. PUESTO DE TRABAJO		
7.1 El puesto que ocupo está en relación con mi experiencia	17	2,65
7.2 Mi puesto está en relación con mi titulación académica	17	2,53
7.3 Me considero valorado por el puesto de trabajo que ocupo	17	2,65
7.4 Considero que mi trabajo está suficientemente reconocido por mi jefe o superiores	17	2,76
7.5 Me gustaría permanecer en mi puesto de trabajo dentro del OAR	16	3,00
7.6 El nivel de satisfacción con mi trabajo es bueno	17	3,29
7.7 Existen posibilidades reales de promoción en el OAR	17	2,06
8. REMUNERACIÓN		
8.1 Considero que mi trabajo está bien remunerado	17	2,65
8.2 Mi sueldo está en consonancia con el resto de los sueldos del OAR	17	2,47
8.3 Mi sueldo está por encima de la media de mi entorno social, fuera de la empresa	17	1,76
8.4 Mi sueldo y el de mis compañeros están en consonancia con la situación económica de la empresa	17	2,06
8.5 Existe igualdad entre hombres y mujeres en el OAR	17	4,06
9. RECONOCIMIENTO		
9.1 Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos	17	4,00
9.2 Realizo un trabajo útil	17	3,94
9.3 Tengo un cierto nivel de seguridad en el puesto, de cara al futuro	17	3,94
9.4 Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento	17	1,76
10. COMUNICACIÓN		
10.1 Existe buena comunicación de arriba abajo, entre jefes y subordinados	17	2,76
10.2 Existe buena comunicación de abajo a arriba	17	2,71
10.3 El jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias	17	3,24
10.4 Existe buena información sobre objetivos y metas del OAR	17	2,00

Para favorecer su interpretación, las cuestiones que han obtenido una media inferior a un valor 3 (aspecto desfavorable) figuran en rosa, y las que han obtenido un valor medio igual o superior a 4 (muy favorable) figuran en verde.

ANEXO VII

DEUDA VIVA DE LOS MUNICIPIOS DE GUADALAJARA A 31/10/2010

MUNICIPIO	DEUDA VIVA A 31/12/2010 (€)	POBLACIÓN A 01/01/2010	DEUDA POR HABITANTE (€)
Albalate de Zorita	36.000	1.049	34,32
Albares	97.000	578	167,82
Alcocer	34.000	328	103,66
Alcolea del Pinar	45.000	410	109,76
Algar de Mesa	66.000	54	1.222,22
Algora	8.000	112	71,43
Almoguera	56.000	1.492	37,53
Almonacid de Zorita	240.000	814	294,84
Alocén	251.000	184	1.364,13
Alovera	2.240.000	11.306	198,12
Anguita	19.000	231	82,25
Aranzueque	20.000	458	43,67
Arbancón	152.000	188	808,51
Atanzón	61.000	101	603,96
Azuqueca de Henares	12.097.000	33.735	358,59
Baides	9.000	88	102,27
Berninches	25.000	93	268,82
Brihuega	1.697.000	2.835	598,59
Budia	8.000	229	34,93
Cabanillas del Campo	2.153.000	9.450	227,83
Casar (El)	3.892.000	10.543	369,15
Cifuentes	2.729.000	2.109	1.293,98
Ciruelas	9.000	117	76,92
Cogolludo	39.000	690	56,52
Checa	145.000	341	425,22
Chiloeches	16.000	2.961	5,40
Escamilla	12.000	93	129,03
Escariche	42.000	220	190,91
Escopete	26.000	76	342,11
Fontanar	21.000	2.156	9,74
FuenteIencina	38.000	334	113,77
FuenteNovilla	640.000	610	1.049,18
Guadalajara	25.910.000	83.789	309,23
Hita	39.000	420	92,86
Horche	503.000	2.384	210,99
Huérmedes del Cerro	12.000	68	176,47
Hueva	78.000	137	569,34
Humanes	216.000	1.513	142,76
Illana	312.000	909	343,23
Jadraque	35.000	1.639	21,35
Jirueque	37.000	68	544,12
Lupiana	25.000	222	112,61
Malaguilla	102.000	136	750,00
Marchamalo	2.094.000	5.553	377,09
Mierla (La)	9.000	30	300,00
Molina de Aragón	1.544.000	3.646	423,48
Mondéjar	92.000	2.688	34,23
Montarrón	9.000	37	243,24
Ordial (El)	25.000	39	641,03
Orea	221.000	250	884,00
Pastrana	342.000	1.106	309,22
Pioz	1.000.000	3.103	322,27
Pozo de Almoguera	9.000	131	68,70
Prados Redondos	30.000	109	275,23
Puebla de Valles	131.000	85	1.541,18
Renera	17.000	120	141,67

Retiendas	10.000	43	232,56
Sacecorbo	158.000	121	1.305,79
Sacedón	647.000	1.839	351,82
Sigüenza	2.357.000	4.960	475,20
Solanillos del Extremo	353.000	116	3.043,10
Tamajón	154.000	188	819,15
Tendilla	21.000	414	50,72
Torija	1.000.000	1.424	702,25
Torrejón del Rey	1.629.000	5.065	321,62
Tórtola de Henares	231.000	896	257,81
Tortuero	21.000	21	1.000,00
Trijueque	92.000	1.420	64,79
Uceda	1.769.000	2.519	702,26
Valdeavuelo	66.000	1.034	63,83
Valdeconcha	54.000	48	1.125,00
Valdenúño Fernández	50.000	294	170,07
Viana de Jadraque	15.000	47	319,15
Villanueva de la Torre	236.000	6.176	38,21
Villel de Mesa	89.000	169	526,63
Yebra	763.000	541	1.410,35
Yunquera de Henares	2.038.000	3.586	568,32
Zaorejas	90.000	155	580,65
TOTAL	71.558.000	223.243	320,54

NOTA: En sombreado los municipios que no han delegado las facultades de gestión y recaudación tributarias a favor de la Diputación Provincial.

FUENTE: Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas y con las Entidades Locales e INE.

ANEXO VIII

INDICADORES DE LA TOTALIDAD DE OBJETIVOS OPERATIVOS PLANIFICADOS

OBJETIVO OPERATIVO	NÚMERO INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
OO1.1.1	IN1-OO1.1.1	Encuesta de clima laboral a los empleados del Organismo Autónomo.
	IN2-OO1.1.1	Índice porcentual de absentismo laboral de los empleados del Organismo en relación con el año anterior.
OO1.2.1	IN1-OO1.2.1	Porcentaje de horas por empleado dedicadas a actividades de mejora en relación con el año anterior.
	IN2-OO1.2.1	Número de horas de licencia concedidas al personal para actividades de mejora en relación con el año anterior.
OO1.2.2	IN1-OO1.2.2	Porcentaje de horas que los empleados han dedicado este año a actividades de mejora del OAR en relación con el año anterior.
	IN2-OO1.2.2	Porcentaje entre el número de empleados que han participado este año en actividades de mejora del OAR en relación con el año anterior.
OO1.3.1	IN1-OO1.3.1	Porcentaje de empleados que han participado en acciones formativas del módulo personas de la aplicación informática.
	IN2-OO1.3.1	Porcentaje de empleados que han utilizado el 60% de las herramientas del módulo personas de la aplicación informática (accesos registrados en la aplicación).
OO1.3.2	IN1-OO1.3.2	Número de empleados que han formulado dudas, problemas, consideraciones, etc. en relación con el contenido del módulo personas de la aplicación informática.
	IN2-OO1.3.2	Porcentaje de empleados que han utilizado el 80% de las herramientas del módulo personas de la aplicación informática (accesos registrados en la aplicación).
OO1.3.3	IN1-OO1.3.3	Encuesta de opinión a los empleados del OAR sobre las herramientas del módulo personas de la aplicación informática.
	IN2-OO1.3.3	Porcentaje de empleados que han utilizado el 90% de las herramientas del módulo personas de la aplicación informática (accesos registrados en la aplicación).
OO2.1.1	IN1-OO2.1.1	Porcentaje de aumento o decremento de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 181 días de las resoluciones de recursos de reposición contra actos de gestión tributaria, en relación con el año anterior.
	IN2-OO2.1.1	Porcentaje de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 181 días de las resoluciones de recursos de reposición contra actos de gestión tributaria, en relación con la totalidad de las notificaciones de los recursos de reposición contra dichos actos del año en curso.
OO2.1.2	IN1-OO2.1.2	Porcentaje de aumento o decremento de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 121 días de las resoluciones de recursos de reposición contra actos de gestión tributaria, en relación con el año anterior.
	IN2-OO2.1.2	Porcentaje de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 121 días de las resoluciones de recursos de reposición contra actos de gestión tributaria, en relación con la totalidad de las notificaciones de los recursos de reposición contra dichos actos del año en curso.
OO2.1.3	IN1-OO2.1.3	Porcentaje de aumento o decremento de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 91 días de las resoluciones de recursos de reposición contra actos de gestión tributaria, en relación con el año anterior.
	IN2-OO2.1.3	Porcentaje de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 91 días de las resoluciones de recursos de reposición contra actos de gestión tributaria, en relación con la totalidad de las notificaciones de los recursos de reposición contra dichos actos del año en curso.
OO2.2.1	IN1-OO2.2.1	Porcentaje de aumento o decremento de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 121 días de las resoluciones de recursos de reposición contra la vía de apremio, en relación con el año anterior.
	IN2-OO2.2.1	Porcentaje de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 121 días de las resoluciones de recursos de reposición contra la vía de apremio, en relación con la totalidad de las notificaciones de los recursos de reposición contra dicha vía del año en curso.
OO2.2.2	IN1-OO2.2.2	Porcentaje de aumento o decremento de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 91 días de las resoluciones de recursos de reposición contra la vía de apremio, en relación con el año anterior.
	IN2-OO2.2.2	Porcentaje de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 91 días de las resoluciones de recursos de reposición contra la vía de apremio, en relación con la totalidad de las notificaciones de los recursos de reposición contra dicha vía del año en curso.
OO2.2.3	IN1-OO2.2.3	Porcentaje de aumento o decremento de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 61 días de las resoluciones de recursos de reposición contra la vía de apremio, en relación con el año anterior.
	IN2-OO2.2.3	Porcentaje de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 61 días de las resoluciones de recursos de rep. contra la vía de apremio, en relación con la totalidad de las notificaciones de los recursos de reposición contra dicha vía del año en curso.
OO2.3.1	IN1-OO2.3.1	Porcentaje de aumento o decremento de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 121 días de las resoluciones de solicitudes de beneficios fiscales de IBI, en relación con el año anterior.
	IN2-OO2.3.1	Porcentaje de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 121 días de las resoluciones de solicitudes de beneficios fiscales de IBI, en relación con la totalidad de las notificaciones sobre beneficios fiscales de IBI del año en curso.
OO2.3.2	IN1-OO2.3.2	Porcentaje de aumento o decremento de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 101 días de las resoluciones de solicitudes de beneficios fiscales de IBI, en relación con el año anterior.
	IN2-OO2.3.2	Porcentaje de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 101 días de las resoluciones de solicitudes de beneficios fiscales de IBI, en relación con la totalidad de las notificaciones sobre beneficios fiscales de IBI del año en curso.

OO2.3.3	IN1-OO2.3.3	Porcentaje de aumento o decremento de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 91 días de las resoluciones de solicitudes de beneficios fiscales de IBI, en relación con el año anterior.
	IN2-OO2.3.3	Porcentaje de notificaciones efectuadas en un plazo inferior a 91 días de las resoluciones de solicitudes de beneficios fiscales de IBI, en relación con la totalidad de las notificaciones sobre beneficios fiscales de IBI del año en curso.
OO3.1.1	IN1-OO3.1.1	Porcentaje de tarifa cobrado de la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos no periódicos, con carácter general y bonificado, en el año a liquidar.
	IN2-OO3.1.1	Decremento porcentual operado de la tarifa de la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos no periódicos, con carácter general y bonificado, en relación con el año anterior.
OO3.1.2	IN1-OO3.1.2	Porcentaje de tarifa cobrado de la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos no periódicos, con carácter general y bonificado, en el año a liquidar.
	IN2-OO3.1.2	Decremento porcentual operado de la tarifa de la tasa por prestación del servicio de gestión recaudatoria de los tributos no periódicos, con carácter general y bonificado, en relación con el año anterior.
OO3.2.1	IN1-OO3.2.1	Decremento porcentual en el plazo de notificación de las liquidaciones por ingreso directo de IBI URBANA, en relación con el año anterior.
	IN2-OO3.2.1	Porcentaje de liquidaciones por ingreso directo de IBI URBANA notificadas en el plazo de hasta 1 año, en el año en curso.
OO3.2.2	IN1-OO3.2.2	Decremento porcentual en el plazo de notificación de las liquidaciones por ingreso directo de IBI URBANA, en relación con el año anterior.
	IN2-OO3.2.2	Porcentaje de liquidaciones por ingreso directo de IBI URBANA notificadas en el plazo de hasta 9 meses, en el año en curso.
OO3.2.3	IN1-OO3.2.3	Decremento porcentual en el plazo de notificación de las liquidaciones por ingreso directo de IBI URBANA, en relación con el año anterior.
	IN1-OO3.2.3	Porcentaje de liquidaciones por ingreso directo de IBI URBANA notificadas en el plazo de hasta 6 meses, en el año en curso.
OO3.3.1	IN1-OO3.3.1	Porcentaje de la recaudación ejecutiva en relación al cargo, por tributo y municipio del año finalizado.
	IN2-OO3.3.1	Porcentaje del pendiente de cobro, por tributo y municipio, del año finalizado.
OO3.3.2	IN1-OO3.3.2	Porcentaje de aumento o decremento de la recaudación ejecutiva sobre el cargo, en relación con el año anterior.
	IN2-OO3.3.2	Aumento porcentual de los importes cobrados por deudas embargadas en relación con el año anterior.
OO3.3.3	IN1-OO3.3.3	Porcentaje de recaudación ejecutiva en relación al cargo, por liquidaciones y "recibos", del año finalizado.
	IN2-OO3.3.3	Aumento o decremento porcentual del pendiente de cobro, por tributo y municipio, en relación con el año anterior.
OO4.1.1	IN1-OO4.1.1	Porcentaje sobre el cargo líquido del año anterior de los anticipos a cuenta mensuales, por municipio.
	IN2-OO4.1.1	Diferencia porcentual entre la cuantía del anticipo a cuenta mensual y la doceava parte del 77% del cargo líquido del año anterior, por municipio.
OO4.1.2	IN1-OO4.1.2	Aumento o decremento en porcentaje de la cuantía mensual de los anticipos a cuenta sobre el cargo líquido del año anterior, en comparación con el anterior ejercicio liquidado.
	IN2-OO4.1.2	Diferencia porcentual entre la cuantía del anticipo a cuenta mensual y la doceava parte del 78% del cargo líquido del año anterior, por municipio.
OO4.1.3	IN1-OO4.1.3	Porcentaje sobre el cargo líquido del año anterior de los anticipos a cuenta con carácter mensual, por tributo y municipio.
	IN1-OO4.1.3	Diferencia porcentual entre la cuantía del anticipo a cuenta mensual y la doceava parte del 80% del cargo líquido del año anterior, por municipio.
OO4.2.1	IN1-OO4.2.1	Importe anual liquidado como consecuencia de actas de inspección, por municipio
	IN2-OO4.2.1	Importe anual recaudado como consecuencia de actas de inspección, por municipio
OO4.2.2	IN1-OO4.2.2	Recaudación obtenida en el ejercicio por multas de tráfico, por municipio
OO4.2.2	IN2-OO4.2.2	Porcentaje de cargo atinente a multas de tráfico cobrado en el ejercicio
OO4.3.1	IN1-OO4.3.1	Aumento porcentual del número de visitas cursadas a los Ayuntamientos, en relación con el año anterior.
	IN2-OO4.3.1	Porcentaje de municipios y otros entes locales con los que se ha celebrado al menos una reunión.
OO4.3.2	IN1-OO4.3.2	Porcentaje de responsables municipales (alcaldes, concejales y secretarios-interventores) que han participado en alguna de las jornadas de formación del Organismo Autónomo, en relación con el año anterior.
	IN2-OO4.3.2	Incremento porcentual del número de reuniones celebradas en el Organismo Autónomo con responsables municipales, en relación con el año anterior.
OO4.3.3	IN1-OO4.3.3	Encuesta de opinión destinada a alcaldes, concejales y secretarios-interventores en relación a las actividades compartidas.
	IN2-OO4.3.3	Incremento porcentual del número de correos electrónicos emitidos por responsables municipales sobre actuaciones tributarias, en relación con el año anterior.
OO5.1.1	IN1-OO5.1.1	Porcentaje de llamadas telefónicas atendidas por el Organismo Autónomo en el año en curso.
	IN2-OO5.1.1	Número de llamadas telefónicas atendidas por el Organismo Autónomo durante el año en curso, por meses.
OO5.1.2	IN1-OO5.1.2	Porcentaje de llamadas telefónicas no atendidas por el Organismo Autónomo durante el año en curso, por meses.
	IN2-OO5.1.2	Encuesta de opinión a los usuarios en relación con la atención telefónica del Organismo Autónomo.
OO5.1.3	IN1-OO5.1.3	Índice porcentual de aumento o decremento de llamadas telefónicas atendidas por el Organismo Autónomo, en relación con el año anterior.

	IN2-OO5.1.3	Tiempo, expresado en minutos, invertido por el Organismo Autónomo en las llamadas telefónicas atendidas, en relación con el año anterior.
OO5.2.1	IN1-OO5.2.1	Promedio en días en devolver por parte del Organismo Autónomo las llamadas de teléfono no atendidas.
	IN2-OO5.2.1	Índice porcentual de devoluciones de llamadas realizadas en 48 o menos horas desde que se produjeron las llamadas telefónicas no atendidas.
OO5.2.2	IN1-OO5.2.2	Porcentaje de devoluciones de llamadas realizadas en 24 o menos horas desde que se produjeron las llamadas telefónicas no atendidas, en relación con el año anterior.
	IN2-OO5.2.2	Índice porcentual de devoluciones de llamadas realizadas en 24 o menos horas desde que se produjeron las llamadas telefónicas no atendidas.
OO5.3.1	IN1-OO5.3.1	Porcentaje de notificaciones individuales efectivas en relación con la totalidad de notificaciones enviadas.
	IN2-OO5.3.1	Porcentaje de notificaciones individuales no efectivas por motivo "desconocido" sobre la totalidad de notificaciones no efectivas.
OO5.3.2	IN1-OO5.3.2	Índice porcentual de aumento o decremento de notificaciones individuales efectivas sobre el total de las enviadas, en relación con el año anterior.
	IN2-OO5.3.2	Porcentaje de notificaciones individuales no efectivas por motivo "ausente" sobre la totalidad de notificaciones no efectivas.
OO5.3.3	IN1-OO5.3.3	Porcentaje de cargo que representa el importe de las notificaciones individuales no efectivas.
	IN2-OO5.3.3	Índice porcentual de notificaciones individuales no efectivas enviadas a domicilio distinto del tributario del IBI.