

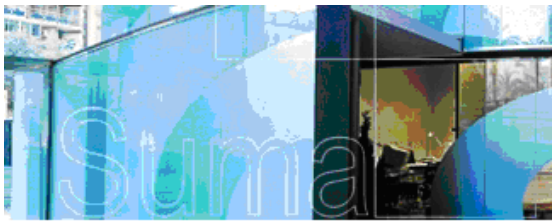


Programa Urb-AI de la Unión Europea

RED N° 9 - "Financiamiento local y presupuesto participativo"

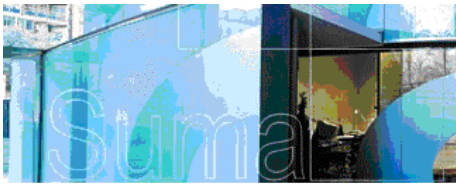
Cuestionario para la detección de  
**buenas prácticas en la**  
**gestión financiera local**

(Ámbito Gestión Tributaria y Recaudatoria)



**Índice del documento**

DATOS GENERALES.....	1
I. DATOS DE LA PRÁCTICA .....	1
II. DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA .....	2
1. Descripción de la problemática previa a la puesta en marcha de la práctica.....	2
2. Detalle las principales acciones emprendidas en el marco de + FÁCIL.....	3
3. Objetivos generales y específicos de la práctica.....	8
III. PUESTA EN MARCHA DE LA PRÁCTICA .....	9
1. Diagnóstico previo .....	9
2. Plan o Memoria de viabilidad.....	9
IV. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA .....	10
1. Modificación de las acciones previstas inicialmente .....	10
2. Apoyos para el desarrollo de la práctica + FÁCIL.....	10
3. Resistencias durante el desarrollo del proyecto + FÁCIL.....	10
V. RESULTADOS. ....	11
1. Descripción sintética de los resultados.....	11
2. Indicadores de seguimiento del proyecto .....	11
3. Implicaciones internas y externas del desarrollo de la práctica.....	13
4. Evaluación de la práctica +FÁCIL .....	14
VI. OTROS ASPECTOS. ....	14
1. Integración de mecanismos de participación de ciudadanos / empresas / entidades en la práctica .....	14
2. Aspectos en los que la práctica emprendida puede ser innovadora .....	15
3. Utilidad de la práctica emprendida para resolver problemáticas similares (en otras entidades de este país y de otros países).....	15
4. Estado actual de la práctica. Modificaciones sobre la ejecución inicial y motivos. ....	16
5. Documentación relativa a la práctica.....	16
6. Difusión externa de la práctica.....	16
Anexos sobre los Recursos destinados a la práctica.....	17
Anexo I relativo al punto 4.1: Dotación presupuestaria desglosada en los cinco programas de la práctica.....	17
Anexo II relativo al punto 4.2: Recursos humanos adscritos .....	17



## DATOS GENERALES

Título	<b>Proyecto + FÁCIL</b>
Entidad local impulsora	<b>Suma. Gestión Tributaria</b> <b>Avda. Rambla Méndez Núñez 1</b>
Persona de contacto	<b>Francisco Candela Pina</b> <b>fcandela@suma.es</b> <b>965148530</b>
Presupuesto	<b>20.382.615,03 € (2005)</b>
Tamaño municipio	<b>1.630.391 habitantes</b> (Suma es una Entidad local supramunicipal que actúa sobre toda la provincia de Alicante excepto Jávea, a 2004)
Nº de trabajadores	<b>435 trabajadores</b>

## I. DATOS DE LA PRÁCTICA

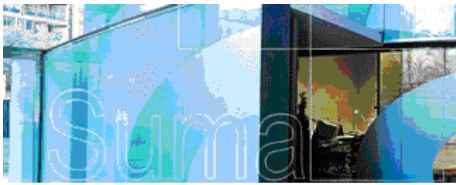
Fecha de inicio y Fin	<b>1/1/2000 al 31/12/2002</b>
Ámbito de actuación	<b>Gestión tributaria</b> <b>Gestión recaudatoria</b>
<b>Recursos destinados a la práctica:</b>	
Dotación presupuestaria a la práctica	<b>3.136.300 € (engloba 3 años, 2000-2002 , en el Anexo I se desglosa en los 5 programas)</b>
Recursos humanos	<b>La práctica ha sido un proyecto dirigido por el Comité de Dirección de Suma (6 personas) y coordinado por la Unidad de Proyectos y Diversificación (3 personas). En el Anexo II se detalla la dedicación de estos recursos humanos a la práctica.</b> <b>En su aplicación han participado los 435 trabajadores que forman esta organización.</b>

**Suma**

Gestión Tributaria  
Diputación de Alicante

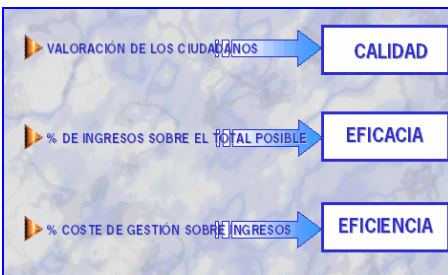
*“ Un ayuntamiento gestiona eficaz y eficientemente sus impuestos si dispone de un modelo de gestión que maximiza los ingresos, minimiza el coste y es bien valorado por los ciudadanos”*

José F. Trigueros Sellés. Director de SUMA.Gestión Tributaria. Diputación de Alicante  
(I Foro Alicante 2001 Ideas + Debates sobre Financiación Territorial)

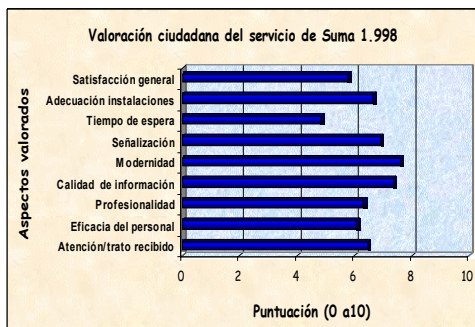


## II. DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

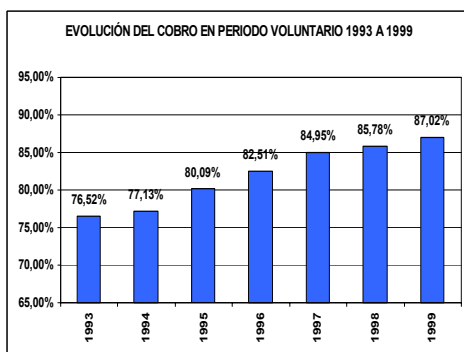
### 1. Descripción de la problemática previa a la puesta en marcha de la práctica.



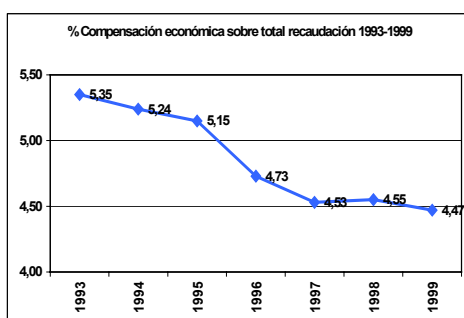
(Figura 1)



(Figura2)



(Figura3)



(Figura4)

La actividad en la que se centra nuestra organización, la recaudación de la tributación local, se desarrolla en un marco caracterizado por una problemática muy amplia, cuyos principales elementos son:

- ▣ Los impuestos locales se gestionan por padrón, lo que implica la necesidad de mantenerlos actualizados permanentemente.
- ▣ Las deudas son pequeñas, y en ellas la administración debe fijar los elementos tributarios, como la cuota o las bonificaciones, entre otros.
- ▣ Existe un elevado número y diversidad de figuras impositivas y cada tasa o tributo tiene sus particularidades
- ▣ Hay una importante dispersión de competencias y se necesita la interacción con otras administraciones y entidades.
- ▣ La Legislación Tributaria es extensa y cambiante.

En esta compleja realidad de la gestión tributaria local, se pueden aislar los tres indicadores de la actividad: **calidad , eficacia y eficiencia**, que mostraron en el año 2000 la necesidad de emprender esta iniciativa [\[ver Figura 11\]](#) .

#### ▶ **Calidad del servicio:** Minimizar tiempos de espera en la atención al ciudadano

De la **valoración de los ciudadanos** sobre la calidad de nuestro servicio, con datos extraídos de la encuesta realizada en el año 1998 [\[ver Figura 2\]](#), se desprende que a pesar de que globalmente la valoración es positiva, en un elemento clave de la atención al ciudadano como son los tiempos de espera, la puntuación obtenida fue de 4,85. Este dato también quedaba corroborado por la información que se transmitía, a la dirección del Organismo, desde las unidades y empleados de los cuales dependía la gestión y atención al público.

#### ▶ **Eficacia:** Aumentar porcentajes de cobros y reducir el pendiente

El porcentaje de valores cobrados en el periodo de voluntaria en el periodo 1993-1999 [\[ver Figura 3\]](#) a pesar de seguir una tendencia ascendente, debía seguir progresando para ofrecer más calidad en el servicio público prestado y cumplir así el lema "**que el contribuyente pague cuando tiene que pagar, como lo tiene que pagar y lo que tiene que pagar**". Ello implica gestionar los impuestos desde su origen, y poner a disposición de los ciudadanos nuevos medios que faciliten sus obligaciones tributarias, evitando que la deuda se gestione en periodo ejecutivo, lo que ocasiona gastos y recargos innecesarios para el contribuyente.

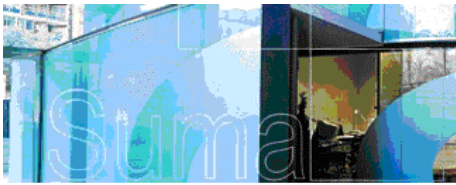
Para el periodo comprendido entre 1993-1999 la evolución de la deuda pendiente final en ejecutiva ofrece un descenso, no obstante nuestra apuesta es la reducción de la vida del impuesto, acortando el tiempo que necesita la administración tributaria para la gestión del tributo.

#### ▶ **Grado de eficiencia** que ofrecemos a nuestros clientes:

La compensación económica o el coste económico que supone nuestra gestión para los ayuntamientos debía ir siguiendo la progresiva disminución de los últimos años [\[ver Figura 4\]](#).

### **Análisis de los resultados ▶ impulso mejora ▶ atención al ciudadano como centro de la práctica + FÁCIL**

Del análisis de estos resultados y de la opinión recogida en las encuestas, llegamos a la conclusión de que era necesario un nuevo impulso de la organización, que fuera capaz de superar la fase de mejora exclusivamente cuantitativa, desde la óptica de los resultados, para fijar al ciudadano como centro de nuestro servicio público, tal y como se desarrolla en la puesta en marcha de la práctica + **FÁCIL**.



## Cuestionario para la detección de buenas prácticas en la gestión financiera local

### 2. Detalle las principales acciones emprendidas en el marco de + FÁCIL.



Elementos publicitarios Campaña Domiciliaciones + FÁCIL(2002)

El proyecto + FÁCIL es un conjunto de **cinco programas** enmarcados en un plan estratégico trienal, que comprende del **2000 a 2002** y que busca facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los ciudadanos en el ámbito provincial de Alicante.

**El programa OPINA** que, con un despliegue específico de campaña de comunicación e imagen corporativa, pone a disposición de cualquier ciudadano la posibilidad de ser oído en sus quejas y sugerencias.

**Atención Directa Al Contribuyente**, que hace un rediseño completo de los aspectos relacionados con el servicio, tomando como epicentro la percepción del usuario.

**No-Colas**, programa que encierra en su denominación el objetivo mismo, pero que incluye medidas organizativas que hacen añicos anteriores esquemas de Front-Office y Back-Office.

**Campañas De Voluntaria**, que incluye numerosas medidas de mejora en los procedimientos, comunicaciones y depuración de errores.

**Oficina Virtual en Internet**, que acerca la administración electrónica un poco más al ciudadano, con especial cuidado de los últimos conceptos de usabilidad y seguridad.

Su descripción contiene los objetivos que se persiguen con su implantación, las acciones emprendidas y los procesos así como los resultados obtenidos. El coste y presupuesto de cada programa se contiene en el Anexo I.

#### 2.1 El Programa OPINA



Este programa nace con el objetivo de **favorecer y encauzar**, fuera del ámbito estrictamente procedimental y administrativo, **la comunicación directa entre el ciudadano y la Dirección** de Suma. Necesitábamos percibir como los ciudadanos valoraban nuestro trabajo y cuál es la crítica a nuestro servicio, más allá de las encuestas realizadas periódicamente.

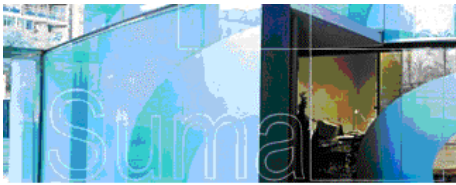
Hasta la puesta en funcionamiento de este programa las quejas tributarias se manifestaban a través de los medios de comunicación, introduciendo intensas dosis de subjetividad en las noticias relativas al conflicto existente entre el ciudadano y la organización.

El programa OPINA trata de superar esta situación poniendo a disposición de los ciudadanos un medio para canalizar sus quejas y opiniones. Por esta razón, en mayo de 2000, se puso en marcha el programa, partiendo de la idea de que **"la opinión, y la queja, es una oportunidad para mejorar, un regalo que nos indica cuáles son nuestros puntos débiles, dónde fallamos, y dónde podemos actuar"**.

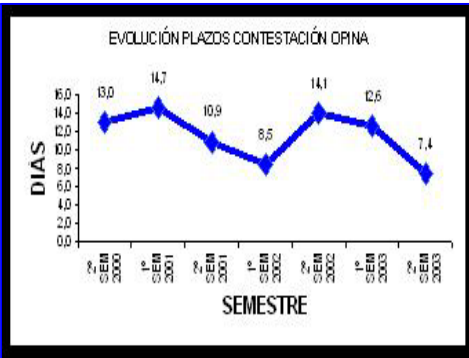
Nos centramos ahora en las **acciones e impactos** que contiene el programa:

- Nuevo canal de comunicación con el ciudadano:** Procediendo a la normalización y pautas para el trámite de las sugerencias o quejas con el compromiso de respuesta individualizada al contribuyente en un tiempo máximo de **20 días**. OPINA dispone de los siguientes medios: Línea 900, Libro de Sugerencias y Quejas, Buzón OPINA, Fax y Correo e Internet (por medio de la página Web de Suma).
- Mayor comunicación con el ciudadano:** Es una comunicación directa entre ciudadano/ Dirección de SUMA, con compromisos concretos a los requerimientos y sugerencias planteados en los plazos de contestación y que nos esta sirviendo como una herramienta eficaz para detectar puntos de mejora en nuestro servicio.
- Mayor participación del ciudadano:** Los medios puestos a disposición de los ciudadanos ofrecen una vía de participación para que éstos incidan en la forma en que actúa la administración tributaria.





### Cuestionario para la detección de buenas prácticas en la gestión financiera local



(Figura 5)

- **Mejores medios técnicos:** Toda la información que se ha recogido (sugerencias y quejas) es registrada en el aplicativo OPINA, distribuido en las mismas oficinas con una excepción que corresponde al Buzón OPINA.

La aplicación informática creada por Suma para este fin, proporciona la información necesaria para el seguimiento de las sugerencias y/o quejas, así como información estadística para el análisis de los datos.

En la [figura 5](#) se puede analizar la evolución de los plazos de contestación del programa OPINA, que se ofrecen en datos globales y que dan como resultado el cumplimiento del objetivo de reducción de los plazos de contestación.

Una vez investigadas las causas que promueven la sugerencia o la queja, se remite un escrito al interesado comunicando la resolución adoptada. El programa OPINA en ningún caso sustituye al procedimiento administrativo común.

Semestralmente se elaboran estadísticas y se presentan sus resultados al Comité de Dirección, con el fin analizar los datos y estudiar la necesidad de aplicar las correspondientes acciones de mejora.

La aplicación informática, su integración en las funciones de GESTA y los procesos restantes se han realizado con **recursos propios de la organización**.

Para la implementación de este programa se cuenta con medios publicitarios (trípticos y cartelería) específicos que lo dan a conocer entre los ciudadanos y usuarios.

## 2.2 Rediseño atención directa



Las oficinas tienen un diseño corporativo y funcional



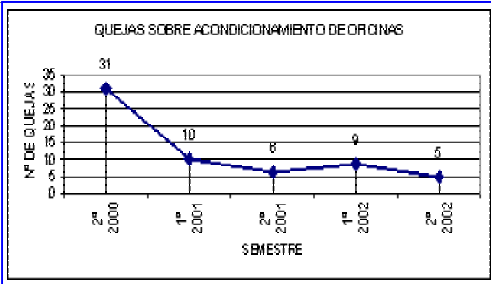
Durante el ejercicio 1999 se produjeron **304.540 asistencias a usuarios** en las oficinas tributarias de Suma, de ahí la importancia de la atención del ciudadano y contribuyente, y la necesidad de rediseñar los procesos que tienen que ver con dicho servicio, a partir de la idea de que **"es más fácil gestionar y resolver las cosas que tienen un grado de complejidad, cuando el ciudadano está delante y conseguimos que colabore activamente con nosotros"**.

El objetivo era centrarse en la gestión "en el acto", superando la gestión burocrática sobre los papeles y operando sobre los procesos para que estos ofrezcan y faciliten una solución rápida y cercana al ciudadano. Para conseguirlo **se realizaron las siguientes acciones:**

- ▶ **Prioridad en la atención al ciudadano:** sustituyendo los mostradores por mesas individualizadas en las que realizar una atención más personalizada e implantando un cambio de mentalidad de trabajo de todo el personal, pues éste se pone a disposición de la demanda en la atención directa.
- ▶ **Mejores medios físicos:** Mediante la apertura de nuevas oficinas. Durante la aplicación de este programa se abrieron 6 oficinas de instalación fija y se ampliaron los días de presencia en las oficinas itinerantes, disponiendo en estos momentos de 41 oficinas tributarias que suman más de 10.000 metros cuadrados.
- ▶ **Mayor comunicación con los ciudadanos:** Se apostó por una descentralización de competencias, desde la oficina central hacia las oficinas tributarias, dotándolas de mejores medios operativos y descentralizando actuaciones gracias a la implementación de la firma escaneada que, desde el 2001, ha sustituido todos los actos tributarios en formato papel por documentos electrónicos, con la consiguiente agilidad en la tramitación de los mismos.
- ▶ **Ampliación de horarios de atención:** En enero de 2000, consensuando dicha medida con la representación sindical en el marco del III Convenio Colectivo, se amplía el horario de atención al público abriendo todas las oficinas los jueves por la tarde, de 16,30 a 19,00 horas para facilitar la acción de pago y que los ciudadanos puedan realizar gestiones tributarias fuera del horario convencional de las



Cuestionario para la detección de buenas prácticas en la gestión financiera local



(Figura 6)



(Figura 7)



(Figura 8)

administraciones locales. Además se amplió el horario de mañana en treinta minutos al inicio de la jornada y otros treinta minutos al final de la misma, quedando fijado de 8,30 a 14,00 horas.

- **Más canales de comunicación:** Se mejoraron dos aspectos concretos como son el teléfono gratuito de información y la atención a los ciudadanos en su propio idioma.

Respecto a la atención telefónica "Línea 900", cómo teléfono gratuito se atiende, ininterrumpidamente de 8,30 a 22,00 horas, de lunes a viernes, por los propios medios organizativos de Suma y de manera permanente para todo el ejercicio fiscal.

En la provincia de Alicante siempre ha sido muy importante la afluencia de ciudadanos no nacionales, alcanzando sobre el 13% del total de población, por lo que se adoptaron líneas de colaboración con los medios de comunicación que se difunden por toda la Costa Blanca y por el extranjero (Costa Blanca News, Costa Blanca Nachrichten, Hallo, entre otros), publicando periódicamente anuncios en inglés, alemán, francés y holandés, idiomas que también se utilizan en un servicio de información telefónico dirigido exclusivamente a este tipo de contribuyentes no nacionales.

Respecto a **los resultados obtenidos** con este programa de rediseño de la atención directa, contamos con los indicadores provenientes del programa OPINA y de la encuesta realizada en diciembre de 2002.

- ▣ Respecto a las quejas sobre el acondicionamiento de oficinas [\[ver Figura 6\]](#) destacamos una reducción muy importante de las mismas por el impacto de las mejoras emprendidas.
- ▣ Relacionando la ampliación de los tiempos de atención al público con la reducción de los tiempos de espera, los datos [\[ver Figura 7\]](#) nos indican que el 74,4% de los usuarios cree que esta medida ha favorecido la reducción de los tiempos de espera.
- ▣ En relación a la implantación de la línea de teléfono gratuita de información ciudadana del resultado de la encuesta se desprende que el 73,5% de los contribuyentes valora este servicio para realizar consultas tributarias de una manera más fácil y cómoda [\[ver Figura 8\]](#).

**Hemos avanzado notablemente en el camino de la resolución inmediata de los problemas de los ciudadanos en nuestras oficinas.** Así mientras que en el año 2000 el 55,8% de los usuarios solucionaban su problema en una sola visita a la oficina, en el año 2002 este porcentaje ha subido al 65,9% (Datos encuesta. Diciembre 2002).

## 2.3 No Colas



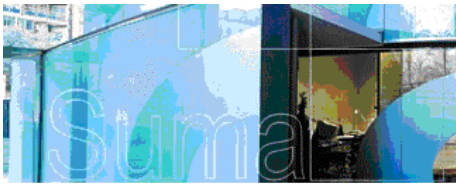
(Figura 9)

El proyecto No Colas puede considerarse como un subprograma del de Atención directa expuesto en el punto anterior, ya que se enmarca dentro de las iniciativas destinadas **a la reducción de los tiempos** de espera en la atención al ciudadano y que **potenció el cambio en la mentalidad y forma de actuar enfocado a que todo el personal se ocupa de la atención al ciudadano.**

Debíamos superar la fase en que disponíamos de empleados en las oficinas tributarias en dos niveles: el equipo de personas que atendían a los usuarios, organizados para atender al público en general y con conocimientos genéricos sobre los diferentes aspectos de la tributación local, y los "especialistas" en la recaudación que tenían como cometido principal gestionar los expedientes y la recaudación ejecutiva.

La aplicación de este programa significa superar esta situación bipolar en las oficinas de Front-Office y Back-Office, generando una nueva manera de atención al público caracterizada por:

- **Prioridad a la atención al ciudadano:** En el sentido expresado de que todo el personal de las oficinas tiene como misión más importante la atención al público y el ciudadano percibe una asistencia personalizada desde el mismo momento en que



accede al local.

- ▶ **Mejores medios técnicos:** Las principales características del sistema aplicado se resumen en:

- ▣ El sistema se integra en la red de área local de la oficina, mediante la utilización del propio ordenador del usuario, no existen elementos adicionales y las llamadas a los ciudadanos se integran dentro de la interfaz de usuario habitual.

- ▣ Desde el punto de vista organizativo los elementos que dispone son: **a) Expendedor de tickets. b) Visor de turnos. c) Puestos de Atención. d) Puesto director: e) Servidor:**

- ▶ **Nuevos elementos de gestión:** Este sistema nos ha permitido, además de disponer de la evolución de los tiempos de espera, saber el número de los usuarios que entran en la oficina y controlar los tiempos de atención en los diferentes puestos.

En la encuesta de 1998 la valoración de los ciudadanos sobre los tiempos de espera era 4,85 sobre 10. De hecho cuando comenzó a aplicarse el programa **No Colas** en la oficina tributaria de la capital de Alicante, a finales de 2000, como se puede apreciar en la [figura 9](#), el **22%** de las personas atendidas tenían que esperar más de 10 minutos, mientras que en el año 2002, a pesar del aumento considerable en el número de asistencias, **este dato se reduce a un 3,46%**.

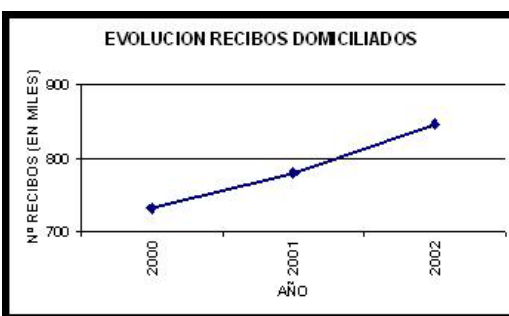
Para la totalidad de oficinas que disponen de este programa, (en el periodo de la práctica Alicante, Elche- Centro, Benidorm, Torreveija y Elda y actualmente se ha incorporado para las de Orihuela y Elche-Carrús) priorizada su instalación teniendo en cuenta el volumen de usuarios en ejercicios precedentes y la densidad de población del municipio, de un total de **232.659 contribuyentes atendidos** en las mismas durante el año 2002, solo un 9,6% de ellos (17.480) se tuvieron que esperar más de 10 minutos para ser atendidos. Consideremos que en ese mismo año acudieron a todas nuestras oficinas 354.532 personas, por lo que estamos hablando de un 66% del colectivo.

Como se puede apreciar en la [figura 10](#), el número de quejas de los usuarios de nuestro servicio de atención **era de 113 para el año 2000, reduciéndose hasta 7 en el segundo semestre de 2002.**



(Figura 10)

## 2.4 Campañas Voluntaria



(Figura 11)

Las mejoras de las campañas de voluntaria **se orientaron bajo el criterio de buscar los instrumentos que dieran mayor comodidad y facilidad a los contribuyentes**, para que éstos pudieran responder a sus obligaciones tributarias en estos periodos de pago. Nuestro objetivo era disponer de los recursos y procesos necesarios para evitar que por errores o mal funcionamiento de la administración, los ciudadanos que quieren pagar, tuvieran que hacer frente a los recargos e intereses propios de la vía ejecutiva, que se produce al día siguiente del plazo final del periodo voluntario de pago.

Las campañas de voluntaria son la mayor fuente de relación con los contribuyentes - baste indicar que en el año 2005 se han puesto al cobro dos millones y medio de recibos de los diferentes conceptos incluidos en estas campañas – siendo además para los ayuntamientos y organismos delegantes la principal fuente de ingresos (estos recibos incluyen trescientos veintidós millones de euros).

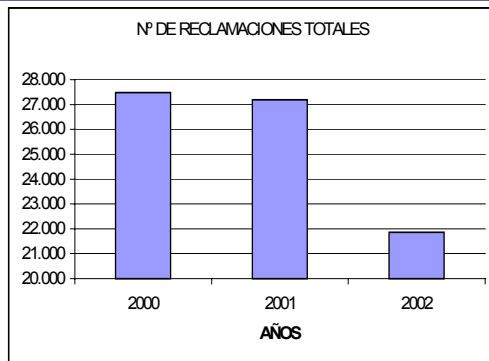
El proyecto **+ FÁCIL** contenía estas acciones para **las campañas de voluntaria:**

- ▶ **Mejorar la calidad y precisión de los productos de voluntaria, realizando las siguientes acciones:**
  - ▣ Mejorar los datos y criterios de asociación a contribuyentes.
  - ▣ Realizar la actualización diaria de los cobros.
  - ▣ Cambiar el formato de los recibos, incorporando el código de barras .





Cuestionario para la detección de buenas prácticas en la gestión financiera local



(Figura 12)

- Rediseñar el proceso de domiciliación.
- Realizar la remisión de información a Oficinas y Organismos en formato electrónico.
- Adjudicar el reparto de la publicidad a empresas especializadas.
- ▶ **Mayor comunicación con el ciudadano, con las siguientes acciones:**
  - Generar el Aviso de Recibos Domiciliados.
  - Ampliar los idiomas de comunicación.
  - Incrementar el número de llamadas y reenvíos de información a los contribuyentes.
  - Realizar tratamientos especiales para Grandes Contribuyentes y Representantes.
  - Realizar encartes publicitarios en los envíos.
- ▶ **Más canales de pago**, poniendo en funcionamiento:
  - Aumento de la facilidad de cobro por cajeros automáticos.
  - Implementar la posibilidad de pago a través de Internet.

En la [figura 11](#) se muestra la evolución del número de recibos domiciliados durante el periodo de cobro voluntario desde el año 2000 al 2002. Se puede apreciar el incremento superior al **25,7%** que este parámetro ha experimentado durante la vigencia del programa que manifiesta la confianza en el buen hacer de la administración.

Como resultado de las campañas publicitarias realizadas, el **76,7%** de los usuarios declara conocer las ventajas del pago mediante domiciliación bancaria, **y más del 67% declara su intención de adoptar esta fórmula de pago.**

Uno de los indicadores más claros de la calidad en el servicio prestado a los ciudadanos, es el número de reclamaciones tributarias presentadas por éstos, como consecuencia de su disconformidad con algún aspecto de los recibos emitidos. En la [figura 12](#) se puede apreciar el importante descenso de estas reclamaciones, que alcanza valores cercanos al **21%**.

## 2.5 Oficina Virtual

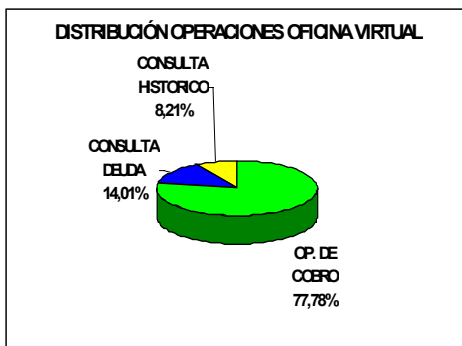


Este programa ha tenido como propósito hacer **más fácil, más cercano, más cómodo, con mayor amplitud de horario y a un coste razonable la comunicación con nuestros usuarios y ciudadanos.**

Hemos destacado, por la materia que tratamos, la seguridad de la conexión, cumpliendo con los criterios de confidencialidad -la **comunicación a través de Internet esta securizada**, por tanto es totalmente personal entre SUMA y el contribuyente, y **privacidad**, sólo se muestra la información permitida por la Ley Orgánica de Protección de Datos, es decir, la asociada al NIF del usuario. Desde el punto de vista del alcance de este programa, se ejerce una importante función de **universalización de los servicios**, en el que no se distinguen categorías de municipios en función de tamaño o recursos económicos.

El **impacto de la Oficina Virtual** sobre la organización y los usuarios del servicio podría resumirse en:

- ▶ **Mayor comunicación con los ciudadanos:** Ofreciendo al ciudadano, desde la web de la entidad financiera más importante de la provincia de Alicante, una opción más para consultar las deudas pagadas, pendientes y realizar operaciones de forma más cómoda.



(Figura 13)

▶ **Ampliación del horario de atención:** El usuario puede consultar y realizar las operaciones tendentes a recabar información o regularizar sus obligaciones tributarias, **las 24 horas del día.**

▶ **Más canales de pago:** Este acceso telemático, es una fuente de información y una herramienta de diversas operaciones cómoda para el ciudadano, que puede seleccionar los valores y/o expedientes que desee para pagarlos en una única operación, asociándolos a una referencia de cobro, que será válida para ese mismo día.

▶ **Mayor interacción del ciudadano:** ofreciendo al ciudadano las siguientes opciones:

- Presentación y registro de escritos solicitudes y comunicaciones.
- Domiciliación de Tributos
- Mantenimiento de datos personales
- Seguimiento del estado de los trámites

En la [figura 13](#) se puede ver la distribución de las operaciones realizadas, de marzo a octubre del 2002, con la tramitación de más de 14.000 operaciones, de las que más del **77%** han tenido que ver con cobros, lo que nos da una clara imagen del grado de confianza alcanzado entre los usuarios. Se hace evidente el gran potencial que tiene un programa como este, para el tipo de actividad que desarrollamos.

### 3. Objetivos generales y específicos de la práctica

#### 3.1 Objetivos Generales

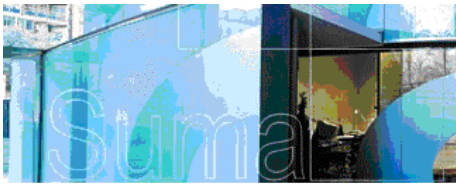
- ▶ Simplificar y agilizar los procedimientos administrativos.
- ▶ Agilizar los procesos a través de las nuevas tecnologías.

#### 3.2 Objetivos Especificos

- Mejoras cualitativas de los servicios prestados a los ciudadanos.
- Ampliación del catalogo de servicios en tributos locales y otros servicios con los ayuntamientos.
- La ampliación de nuevos convenios de colaboración con la Agencia Tributaria, los Registradores de la Propiedad, Registro Mercantil, colegios de notarios, Jefatura Provincial de Tráfico y Dirección General de Catastro.
- Mayor divulgación de las fórmulas de gestión mediante la realización de Foros de Debate o publicación en revistas especializadas.
- Diversificación de nuestra actividad y proyección exterior.

Estos objetivos específicos se plamaron en nuestro plan estratégico en cuatro líneas de actuación, sintetizadas en los siguientes hitos:

- Alcanzar al 90% de cobro en voluntaria de todos los padrones.
- Reducir hasta un máximo de 4 años la antigüedad de los recibos en ejecutiva.
- Profundizar significativamente en el empleo de nuevas tecnologías.
- Lograr proyección del personal en los ámbitos local, provincial y de comunidad autónoma en los que se aporten y contrasten nuestra experiencia y conocimientos.



### III. PUESTA EN MARCHA DE LA PRÁCTICA

#### 1. Diagnóstico previo

¿Quiénes realizaron el diagnóstico?

¿Qué aspectos abordó?

¿Qué conclusiones se obtuvieron?

El Comité de dirección viene realizando un diagnóstico de la problemática de la tributación local en nuestra organización, utilizando entre otros los siguientes indicadores:

- El indicativo clave de **calidad** en la atención al ciudadano queda liderado por los tiempos de espera, situado en 4,8 según la valoración más crítica de los ciudadanos sobre la calidad de nuestro servicio y según datos extraídos de la encuesta realizada en el año 1998.
- Como indicativos de **grado de eficacia** en la recaudación, medidos en el porcentaje de valores cobrados en el periodo de voluntaria así como el número de recibos pendientes en ejecutiva al final de cada ejercicio se obtuvieron los siguientes resultados:
- A pesar que el porcentaje de cobro en voluntaria en el periodo 1993-1999 sigue una tendencia ascendente, dado nuestro reto de ofrecer más calidad en el servicio público prestado y llevar a la práctica el lema de "**Que el contribuyente pague cuando tiene que pagar, como lo tiene que pagar y lo que tiene que pagar**" nos planteamos aumentar este porcentaje de recaudación.
- La evolución de la deuda pendiente final en ejecutiva muestra un descenso, para el periodo comprendido entre 1993-1999, no obstante la conclusión es acortar el tiempo que necesita la administración tributaria para la gestión del tributo.
- El indicativo del **grado de eficiencia** que ofrecemos a nuestros clientes es el coste económico que supone nuestra gestión para los ayuntamientos, de forma que seamos capaces de ofrecer "más por menos".

De estos datos, junto a la opinión recogida en las encuestas, se concluyó que era necesario dar un nuevo impulso a la organización, para no solo mejorar los resultados sino además situar al ciudadano como centro de nuestro servicio público.

Teníamos, para ello, que superar nuestra cultura de "contar sólo los resultados" y guiarnos por la cultura de "**hacer más cosas, con más calidad, en menos tiempo y a un coste contenido**". Estos son los principios básicos que contenía el **Plan Suma 2002**, que desarrollamos en el periodo comprendido entre los años 2000 a 2002.

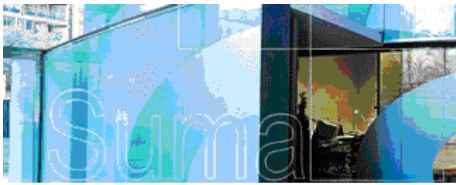
#### 2. Plan o Memoria de viabilidad



Para poner en funcionamiento los programas de **+ FÁCIL** era necesario realizar un plan de viabilidad de su puesta en marcha, pasando por alinear los recursos con los que contaba la organización, así como hacer frente al coste que tuvieran algunas de las propuestas y acciones del proyecto.

En el plan de viabilidad de este proyecto, se han intentado coordinar los tres ejes principales del Organismo: en primer término se trata de las *Personas*, a través de intensos programas de formación, mentalización e incentivación económica basada en el cumplimiento de objetivos; por otro lado la definición de los *Procedimientos*, que se han tenido que reestructurar para dotarles de un sentido finalista evitando cuellos de botella; y por último, de los *Medios Técnicos* que proporcionan herramientas de control, medición y supervisión necesarios para monitorizar todo el procedimiento y las actividades realizadas.

El primer objetivo era **conseguir la implicación y motivación de las personas** que forman nuestra organización, como elemento estratégico imprescindible para poner en funcionamiento, con posibilidades de éxito cualquier plan, para lo cual se implementó un nuevo sistema de objetivos/incentivos, a partir del ejercicio 2000, con las siguientes características:



### Cuestionario para la detección de buenas prácticas en la gestión financiera local

Los objetivos de trabajo, que se fijan en plazos de ejecución y valoración semestrales, son mensurables, conocidos, estudiados y evaluados por la Dirección del Organismo con cada uno de los jefes de departamento, de área y oficina tributaria.

Los objetivos implican a toda la organización, a cada departamento/oficina tributaria, de forma independiente, mediante un sistema de evaluación marcado en una tabla de puntos (sobre 100) donde se reflejan los objetivos de cada una de las unidades, como equipos de trabajo, y dónde también se reflejan objetivos generales de toda la organización.

La implicación, dedicación y esfuerzo personal de cada uno de los empleados dentro de su unidad queda reflejado mediante una discriminación, de más o menos 10 puntos, que se evalúa por el Director del Organismo, analizada la propuesta del jefe de la unidad respectiva.

La consecución de un nivel determinado de objetivos conlleva una remuneración económica para cada uno de los empleados. Dicho sistema fue consensuado con la representación legal de los trabajadores, después de analizadas y estudiadas varias propuestas.

Decididos por la Dirección los programas que se iban a acometer en el proyecto **+ FÁCIL** y motivada la organización con un nuevo sistema de incentivos económicos que valoraba el trabajo realizado en cada departamento, oficina, en el conjunto del organismo y contemplando también el esfuerzo y aportación individual de cada una de las personas a los objetivos marcados, asimismo se tuvo en cuenta en la fijación de los distintos presupuestos anuales las líneas de inversión precisas para hacer frente a los costes originados por los cinco programas, tal y como se desprende del Anexo I.

## IV. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA

**1. Modificación de las acciones previstas inicialmente**

**2. Apoyos para el desarrollo de la práctica + FÁCIL**

**3. Resistencias durante el desarrollo del proyecto + FÁCIL**

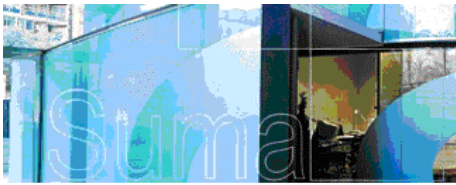
Los programas de actuación que se incluyen en la práctica, desde su diseño inicial han sufrido ligeras adaptaciones a la realidad, que no pueden considerarse por su contenido de carácter sustancial.

Los factores favorables para el desarrollo de la práctica fueron en primer lugar **el liderazgo ejercido por el nivel directivo con especial relevancia del Director, implicando a los responsables intermedios de la organización.**

En segundo lugar, la responsabilidad y disponibilidad del personal, destacando **la implicación y motivación de las personas** que forman nuestra organización, apoyados en un nuevo sistema de objetivos/incentivos descrito en el apartado de Plan de viabilidad.

Las principales resistencias encontradas en la práctica fueron:

- La dispersión de competencias y por tanto la necesidad de interacción con otras Administraciones y Entidades.
- La necesidad de actuar en tiempos muy breves, dado que los impuestos locales se gestionan por padrones que hay que mantenerlos actualizados permanentemente.
- La normalización e implantación de procedimientos uniformes con soporte tecnológico en un elevado número y diversidad de figuras impositivas.
- Existencia de un grupo minoritario de empleados con una posición de controversia para asumir cambios de carácter organizativo así como para aceptar la medición de rendimientos individuales.



## V. RESULTADOS.

### 1. Descripción sintética de los resultados.

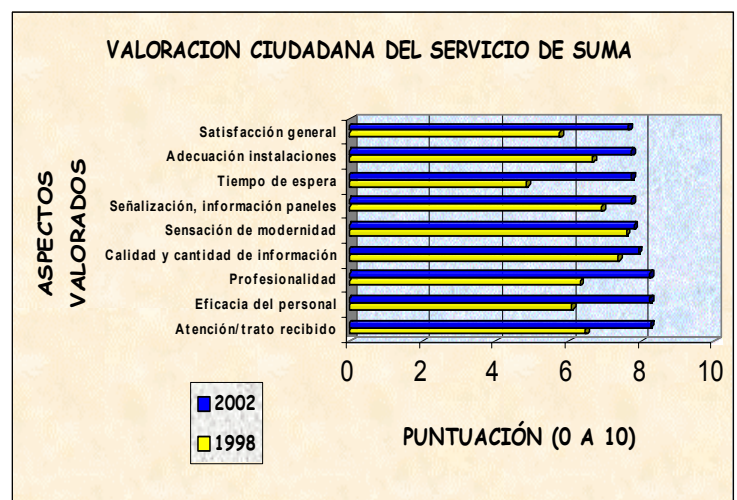
La plasmación de esta práctica en logros concretos se materializa en una lista de objetivos conseguidos que se relacionan con la mejora de la percepción por parte del ciudadano de lo que espera de un servicio de gestión tributaria municipal. A la finalización del proyecto **+FÁCIL**, que desarrolla este concepto, los principales logros conseguidos son:

- ▣ El ciudadano que visita cualquiera de las 41 oficinas de Suma, percibe que los empleados tienen como objetivo principal facilitarle sus obligaciones fiscales, traduciéndose en unos **tiempos de espera** medios de menos de cinco minutos (las mediciones realizadas tras el proyecto han reflejado índices de satisfacción superiores al 80%). Al mismo tiempo, el ciudadano tiene la certeza de que sus cuestiones tributarias han sido **resueltas en el mismo momento** y que no necesita volver otro día para finalizar las gestiones. Todo ello se ha conseguido con un cuidado programa de descentralización organizativa y con un aumento de competencias que la organización ha ido asumiendo progresivamente.
- ▣ El contribuyente tiene la posibilidad real de **comunicarse directamente con la Dirección** del Organismo para verter cualquier tipo de comentario, ya sea de crítica, queja o sugerencia de mejora, con un compromiso explícito de respuesta inferior a 20 días.
- ▣ Un contribuyente con problemas de compatibilidad laboral con el habitual horario de mañanas en la administración dispone de **horarios extendidos**, un día a la semana, para poder ser atendido en cualquier oficina de la red. Esta medida es poco usual en el ámbito público municipal.
- ▣ El contribuyente que, por problemas circunstanciales de no-liquidez en su cuenta corriente, ve rechazado el pago domiciliado de su recibo anual tiene la seguridad de que **recibirá por correo un duplicado** del recibo con tiempo suficiente para que pueda pagarlo a tiempo y sin recargos.
- ▣ El contribuyente puede **desde su domicilio** y a través de banca electrónica de la entidad con más implantación en la provincia (C. A. Mediterráneo) no solo pagar sus recibos en periodo voluntario– sino también - localizar, validar y seleccionar cualquier deuda en ejecutiva, dando instrucciones “en línea” a su banco para que efectúe el pago. Esta información es transmitida en tiempo real a la base de datos de Suma, marcándose como pagado en ese mismo momento.

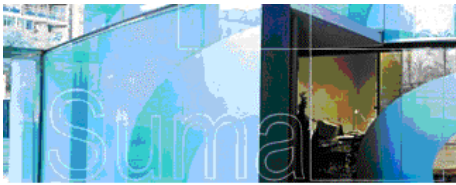
(Figura 14)

### 2. Indicadores de seguimiento del proyecto

La implantación de los **cinco programas + FÁCIL** ha servido para mejorar los índices que marcamos al principio de esta exposición como los indicadores más importantes de nuestra actividad. Presentamos los datos de la encuesta de opinión de los usuarios, realizada durante septiembre de 2002 [ver figura 14] sobre un total de 1.000 encuestados, comparativamente con los resultados de 1998.

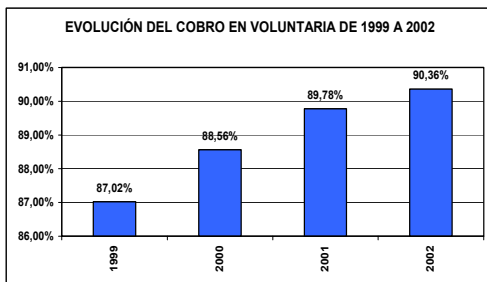






Cuestionario para la detección de buenas prácticas en la gestión financiera local

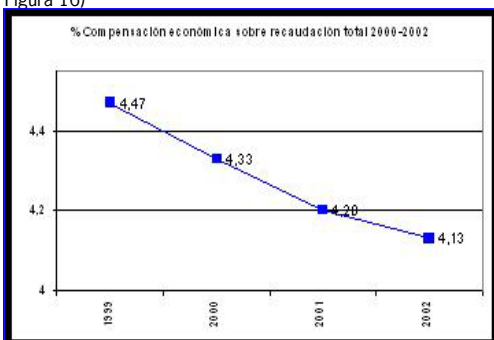
Indicador	Antes práctica	Después práctica
Valoración ciudadana del servicio: Puntos obtenidos de entrevista al ciudadano (puntuación sobre 10)	<b>6,47</b>	<b>8,25</b>
Evolución recaudación voluntaria: Porcentaje de cobro de padrones	<b>86,02%</b>	<b>90,36</b>
Reducción del pendiente en ejecutiva	<b>1.150.000 recibos</b>	<b>550.000 recibos</b>
Reducción de costes para los Ayuntamientos	<b>4,47%</b>	<b>4,13%</b>



(Figura 15)



(Figura 16)



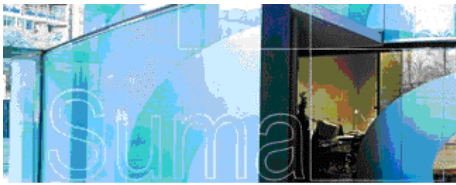
(Figura 17)

- Destacar que el aspecto "satisfacción general" que resume todos los conceptos expresados en la gráfica, **sube de 6,47 a 8,25 (sobre 10)**. Y que el aspecto más negativo que teníamos en el año 1998, que no era otro del **"tiempo de espera"**, **pasa de 4,85 a 7,74**.
- En todo caso, en el periodo de aplicación del proyecto **+ FÁCIL**, cualquiera de los aspectos consultados a los usuarios tiene una evolución positiva. Cabe destacar en esta última encuesta el hecho de que un **70,5%** de los usuarios del servicio tributario declaran haber percibido un esfuerzo real por parte de Suma para mejorar sus servicios de atención al público.
- También los datos de la evolución de recaudación en período voluntario y del pendiente final de ejecutiva han ido progresando [\[ver figura 15\]](#). Estos procesos de cobro están unidos y son dependientes uno del otro.

Los resultados durante el periodo de 2000 a 2002 nos ofrecen un aumento de **3,34%** puntos porcentuales en la totalidad de recibos puestos al cobro, situando el mismo en el **90,36%** en el último año, es decir, unas décimas por encima de los objetivos previstos en el proyecto.

- En cuanto a los resultados del pendiente final de ejecutiva [\[ver figura 16\]](#) nos ofrece una tendencia decreciente que indica que la entrada de los nuevos padrones anuales de los impuestos, son superados por la capacidad de gestión.
- Para cerrar este capítulo de índices de resultados, marcamos el coste y evolución que ha tenido para los ayuntamientos el periodo que comprende nuestro proyecto. Como se puede apreciar, partiendo de los antecedentes de 1999, los costes se han reducido para nuestros clientes de **4,47% a 4,13%** sobre el total recaudado.

También hay que tener en cuenta que durante estos años la variedad de los servicios de gestión tributaria, que realiza Suma, han ido creciendo constantemente, sin que esta circunstancia haya provocado un aumento en los costes para los ayuntamientos [\[ver figura 17\]](#).



Cuestionario para la detección de buenas prácticas en la gestión financiera local

### 3. Implicaciones internas y externas del desarrollo de la práctica

Una vez expuestos en el punto anterior los indicadores más importantes, que muestran el estado final de la organización, después de la conclusión del proyecto **+FÁCIL**, destacamos las siguientes implicaciones, traducidas en mejoras tangibles para los usuarios y ciudadanos, después de implementados los cinco programas:

	Implicación externa	Implicación interna
<b>Nuevas Oficinas en la Provincia</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para acercarse a las Oficinas de Suma	Redistribución del personal entre las Oficinas y creación de puestos de responsabilidad.
<b>Atención + personalizada</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para recibir la atención que necesita	Mayor polivalencia: desde cualquier puesto se atiende todas las necesidades tributarias de un ciudadano
<b>Gestiones + rápidas y "en el acto"</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para recibir la atención que necesita	Implantación de nuevas tecnologías. Formación en Internet, firma digital, oficina virtual, entre otros.
<b>Extensión horaria y apertura jueves tarde</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para acercarse a las Oficinas de Suma	Adaptación al horario
<b>+ horario en la línea 900</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para recibir la atención que necesita	Adaptación al horario
<b>Atención en la propia lengua</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para recibir la atención que necesita	Formación o disposición de conocimientos de idiomas
<b>Consulta y pago desde el domicilio, las 24 horas/día</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para realizar sus trámites	Reducción de atención al ciudadano en las oficinas y rediseño de funciones hacia tareas con mayor valor añadido
<b>Comunicación directa Ciudadano/Dirección</b>	<b>+FÁCIL:</b> Garantía de participación y contestación ágil (antes de 20 días) para el ciudadano respecto a sus intereses	+ Serenidad. El ciudadano obtiene su respuesta y eso para el trabajador de Suma supone aumento de la confianza en la organización. + Compromiso
<b>Participación en la mejora de la administración</b>	<b>+FÁCIL:</b> Garantía de participación y contestación ágil para el ciudadano respecto a sus intereses	+ Compromiso
<b>Aviso de recibos domiciliados</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad y seguridad para el ciudadano para realizar sus trámites	+ Compromiso
<b>Varios recibos en un sobre y encarte publicitario</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para realizar sus trámites	- Coste
<b>Reenvío devoluciones correos</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para realizar sus trámites	+ Compromiso
<b>Código Barras en recibos para cajeros automáticos</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor garantía y seguridad para el ciudadano para realizar sus trámites	Reducción de atención al ciudadano en las oficinas y rediseño de funciones hacia tareas con mayor valor añadido
<b>Más información de plazos</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para estar informado y realizar los trámites	+ Compromiso
<b>Llamadas telefónicas últimos días de pago</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para estar informado y realizar los trámites	+ Compromiso
<b>Tratamiento Grandes Contribuyentes</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para recibir la atención que necesita	+ Especialización en los procedimientos de gestión integral tributaria
<b>+ personal en atención al público</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para recibir la atención que necesita	Redistribución del personal en los puestos de atención.
<b>Reducción de tiempos de espera gracias a sistema informatizado organizador atención</b>	<b>+FÁCIL:</b> Mayor comodidad para el ciudadano para recibir la atención que necesita	+ Compromiso. Reducción de atención al ciudadano en las oficinas y rediseño de funciones hacia tareas con mayor valor añadido
<b>Sistema incentivos y objetivos</b>	<b>+FÁCIL:</b> Percepción de la implicación de los trabajadores en los intereses del ciudadano	Implicación del personal en las prácticas



Cuestionario para la detección de buenas prácticas en la gestión financiera local

## 4. Evaluación de la práctica +FÁCIL

### 4.1 Técnicas que se utilizaron

El sistema de objetivos anuales se evalúa por el Comité de Dirección, junto a los responsables de la oficina central y la organización territorial, como mínimo semestralmente. En estas evaluaciones se tienen en cuenta aspectos cuantitativos, cualitativos y organizativos, tanto de las unidades respectivas como de la organización en su conjunto.

Una vez cerrado el ejercicio recaudatorio se analizan los datos y estadísticas. Se cuenta con un Cuadro de Mando donde quedan reflejados los objetivos conseguidos por cada una de las unidades y los objetivos globales de la organización. Se hace un seguimiento del programa No Colas, del programa OPINA y de las encuestas a los usuario (en este caso se dispone de estos datos cada dos años), así como de las sugerencias y necesidades planteadas por los "clientes" (ayuntamientos) aprovechando las reuniones de trabajo que para tal efecto se realizan con los alcaldes y responsables municipales, al presentarles las cuentas de gestión anuales de sus municipios.

### 4.2 Puntos fuertes y débiles

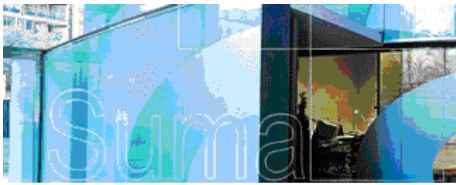
Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Implantación en 140 municipios de la provincia de Alicante, integrando diferentes niveles de delegación para la gestión de los tributos.</li> <li><input type="checkbox"/> Aplicativo corporativo propio que recoge la totalidad de procesos efectuados en la organización.</li> <li><input type="checkbox"/> Especialización absoluta en la tributación local, sin interferencias con otro tipo de materias.</li> <li><input type="checkbox"/> Aplicación del criterio de economía de escalas</li> <li><input type="checkbox"/> Gestión tributaria integral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tiempos de esperas en oficinas.</li> <li><input type="checkbox"/> Connotaciones negativas implícitas al ámbito tributario, que provocan una opinión en contra de un sector de la población.</li> <li><input type="checkbox"/> Desmotivación de grupos reducidos de personas de la organización.</li> <li><input type="checkbox"/> Manejo de un gran volumen de datos (anualmente se gestionan cerca de 4 millones de recibos y alrededor de 1,5 de actos).</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de tratamiento actos administrativos no sujetos a los procedimientos normalizados.</li> </ul>

## VI. OTROS ASPECTOS.

### 1. Integración de mecanismos de participación de ciudadanos / empresas / entidades en la práctica

#### 1.1 Detalle del mecanismo utilizado y momento de realización

Colectivo participante	Momento y mecanismo de la participación
<b>Proveedores:</b> Diversas empresas como por ejemplo <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Empresas de impresión:</li> <li><input type="checkbox"/> Correos:</li> </ul>	Con las empresas de impresión las reuniones mantenidas han sido previas a las emisiones de recibos de pago a los contribuyentes, para establecer mecanismos de ensobrado de varios recibos en un solo envío, por ejemplo.  Con Correos se ha mantenido un flujo constante de comunicación entre técnicos e informáticos tanto de Suma como del organismo, para implementar la aplicación SICER en nuestro sistema de notificaciones. Se realizó durante el 2002 y sirvió para detectar los puntos de mejora en un sistema novedoso en la provincia de Alicante.
<b>Ciudadanos:</b>	El sistema OPINA que está permanentemente abierto a las sugerencias, quejas y en general a la "voz" del ciudadano, ha sido un importante foco de participación ciudadana a las prácticas +FÁCIL. Además de contestar cada una de las necesidades de los ciudadanos, se toman las medidas correctivas oportunas.  Las encuestas a los ciudadanos sobre el nivel de satisfacción del servicio que ofrece Suma se realizan cada 2 años.
<b>Ayuntamientos</b>	Una vez al año, se reúne el Consejo de Alcaldes y se exponen las líneas estratégicas y sistemas de calidad que Suma tiene adoptados, incluyendo esta práctica + FÁCIL.  Cada ejercicio, durante el primer trimestre del año siguiente, se le realiza la entrega de las cuentas de gestión a los responsables políticos de los 140 municipios de la provincia.



## 2. Aspectos en los que la práctica emprendida puede ser innovadora

- ☐ **Uno de los aspectos más innovadores es la Oficina Virtual, a través de la cual las personas autenticadas además de consultar sus deudas pendientes o pagadas así como sus trámites pendientes o finalizados, pueden:**
  - Presentar escritos ante Suma con total validez administrativa, entregar nuevas órdenes de domiciliación o modificar las existentes, quedando la operación aceptada en el mismo momento de su solicitud.
  - Actualizar los datos personales y de dirección con el fin de comunicar cambios de domicilio o incluso introducir una dirección de correo electrónico como método preferido para la comunicación con Suma.
- ☐ **La innovación del programas "No colas", es el procedimiento y criterio que lo sustenta, ya que supone un cambio cultural en cualquier organización, puesto que:**
  - Lo importante no son los papeles sino las personas que acuden a las oficinas, cuya atención es prioritaria frente a cualquier otro trabajo interno, de forma que en función de la demanda de atención de los ciudadanos que acude a nuestras oficinas, los recursos existentes la van cubriendo, hasta llegar al supuesto de que todo el personal de una oficina se encuentre atendiendo al público.
- ☐ **Transversalmente a todos los programas, el elemento más destacable es la motivación de las personas que componen toda la organización, cuyo motor principal es el sistema de objetivos e incentivos al rendimiento, que rompe con la rigidez del funcionamiento administrativo.**

## 3. Utilidad de la práctica emprendida para resolver problemáticas similares (en otras entidades de este país y de otros países)

- ☐ Esta práctica se ha extendido al **Ayuntamiento de Majadahonda, "Organismo Autónomo Local de Gestión de Ingresos Públicos" (OALGIP)**, con el que se realizaron sesiones de trabajo que condujeron a una colaboración interadministrativa entre las organizaciones desde el 2005, que permite utilizar el sistema de información de Suma, por parte del OALGIP.

En la actualidad Suma está comprobando a través de dicho organismo como los criterios y procedimientos implícitos en el sistema de información son aplicados con éxito en el municipio de Majadahonda. El organismo está aprovechando gran parte de las ventajas de esta práctica, especialmente en el programa de la Recaudación Voluntaria, ya que ha adoptado las mismas actuaciones que Suma (por ejemplo remisión de carta aviso de domiciliaciones devueltas, remisión de varios recibos en un sobre, entre otras). Asimismo se están tomando las medidas organizativas para aplicar la gestión integral en las actividades tributarias de acuerdo a la configuración del aplicativo de Suma.
- ☐ También en el **Ayuntamiento de Madrid, desde su Agencia Tributaria**, en el 2005 a través un Convenio de Colaboración cuyo objeto fue la realización de un estudio para la mejora en la gestión de los ingresos de derecho público competencia de la Agencia Tributaria Madrid, a través del diagnóstico y diseño de un Plan Estratégico. Además con la **Asociación Nacional de Municipios Portugueses** se ha firmado un protocolo de apoyo para la implantación en Portugal de un modelo de gestión tributaria integral
- ☐ Recientemente con el **Cabildo de Canarias** se ha firmado un acuerdo de apoyo para la implantación en su organismo insular de gestión tributaria (VALORA) del sistema integral de gestión tributaria, con especial incidencia del sistema de información.

En todas estas administraciones, a través de los convenios descritos, se han incorporado la mayoría de elementos que componen la práctica + FÁCIL.



Cuestionario para la detección de buenas prácticas en la gestión financiera local

#### 4. Estado actual de la práctica. Modificaciones sobre la ejecución inicial y motivos.

Los cinco proyectos desarrollados en la práctica han sentado las bases para propiciar un avance en la mejora de los resultados en todos los ámbitos actuación de esta organización, tomando como indicadores los logros obtenidos del 2000 al 2002 para plantear los objetivos al 2005. Por tanto, las prácticas no han sido puntuales en el tiempo sino que han ido evolucionando en mejoras tales como:

- Rediseño atención directa: mayor implantación de oficinas en la provincia, concretada con la apertura de cuatro nuevas oficinas.
- Campañas Voluntaria: intensificación de las campañas de publicidad de voluntaria, especialmente en los medios de televisiones locales y transporte urbano.
- No Colas: disminución de los tiempos de espera en oficina cuyo objetivo está marcado en menos de 7 minutos de espera, y que actualmente se encuentra en torno a una media de 3 minutos (teniendo en cuenta que en el 2004 acudieron 411.139 personas a nuestras oficinas, de las cuales 317.730 se encauzaron por el programa no colas).
- Oficina Virtual: incremento del número de servicios como por ejemplo la consulta de los recibos pagados o la de los trámites , añadiendo el desarrollo para implantarlo en el 2006 de la posibilidad de generar un justificante de cualquier débito pagado con la misma validez legal del emitido desde nuestras oficinas. En el 2005 se ha alcanzado la cifra de 30.812 operaciones, es decir, el doble que al concluir la práctica en el 2002. Se ha propiciado la utilización de este servicio a través del convenio de colaboración con la Generalitat Valenciana para emitir certificados digitales con los que poder autenticarse y acceder a la Oficina Virtual.
- OPINA: se ha reducido a siete días de media la contestación a los ciudadanos de sus sugerencias o quejas.

#### 5. Documentación relativa a la práctica

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Plan estratégico 2000-2002        | 2. Diagnóstico de situación (previo a la práctica)  |
| 3. Memoria de la práctica            | 4. Evaluación de la práctica                        |
| 5. Indicadores de seguimiento        | 6. Diagnóstico de situación posterior a la práctica |
| 7. Base de datos                     | 8. Vídeo de la práctica + FÁCIL                     |
| 9. Materiales publicitarios diversos | 10. Presentaciones en Power point de la práctica    |

#### 6. Difusión externa de la práctica

¿A través de qué canales?

CANAL	IDENTIFICACIÓN
Revista	<input type="checkbox"/> Memoria 2001, Memoria 2002 y Memoria 2003, publicadas a Enero de cada año siguiente.
Foro / Encuentro	<input type="checkbox"/> "Curso de Desarrollo Profesional sobre el impuesto a la Propiedad Inmobiliaria" organizado por el Instituto Lincoln. En BRASIL (Curitiba), 25 y 26 de Abril del 2005. <input type="checkbox"/> Jornadas tributarias "Ahora mucho + FÁCIL" con la Diputación de SALAMANCA, 6 de Julio del 2004. <input type="checkbox"/> "Una experiencia de mejora de las relaciones con los contribuyentes " + FÁCIL" en una Admón. Supramunicipal; en CASTELLÓN, 3 de Mayo del 2005.
Concurso	<input type="checkbox"/> PREMIO CIUDADANÍA 3ª edición , en Alcobendas MADRID, 4º finalistas, 22 de abril de 2004.
Libro	<input type="checkbox"/> "I+D. Ideas + Debate sobre Financiación Territorial. Libro del primer foro Alicante 2001 (Claves para la reforma de la Hacienda Local), a Octubre 2001.





## Anexos sobre los Recursos destinados a la práctica

### Anexo I relativo al punto 4.1: Dotación presupuestaria desglosada en los cinco programas de la práctica

PROGRAMA	PRESUPUESTO
OPINA	30.100
Atención Directa Al Contribuyente	2.250.000
No-Colas	90.000
Campañas De Voluntaria	550.000
Oficina Virtual en Internet	166.000
<b>TOTAL</b>	<b>3.136.300 €</b>

### Anexo II relativo al punto 4.2: Recursos humanos adscritos

La práctica ha sido un proyecto dirigido por el Comité de Dirección de Suma (6 personas) y coordinado por la Unidad de Proyectos y Diversificación (3 personas). En su aplicación han participado los 435 trabajadores que forman esta organización.

Número de personas	Categoría	Dedicación al proyecto 1er año (horas/año)	Dedicación al proyecto 1er año (horas/año)	Dedicación al proyecto 3er año (horas/año)	TOTAL Dedicación al proyecto (horas)
1	Director	48	24	12	84
1	Jefe Planificación	76	38	19	133
1	Jefe Personal	76	38	19	133
1	Secretario delegado	48	24	12	84
1	Jefe Área Informática	76	38	19	133
1	Interventora	48	24	12	84
1	Jefe Unidad Proyectos y Diversificación	306	153	77	536
2	Técnicos	458	229	115	802
<b>TOTAL: 9 PERSONAS</b>		<b>1.136</b>	<b>568</b>	<b>285</b>	<b>1.989</b>