



Ajuntament d'Almassora
Plaça de Pere Cornell, 1
12550 Almassora
Tel. 964 560 001
Fax 964 563 051
www.almassora.es
CIF: P-1200900-G

Nº de expediente: 1/2017/PLANESTRA

La Alcaldía del Ayuntamiento de Almassora

HECHOS

La alcaldía, el 30 de marzo de 2017, aprobó por resolución 2017/903 el plan de objetivos del personal municipal para el ejercicio 2017. En dicho plan se contemplaba la elaboración de un Plan Estratégico de los servicios económicos, que concrete las líneas estratégicas de los años 2018 y siguientes.

Los servicios económicos de este ayuntamiento conformados por los departamentos de Tesorería-Recaudación, Gestión Tributaria e Inspección e Intervención y Gestión Presupuestaria y Gastos, han desarrollado durante del ejercicio 2017 los trabajos para la elaboración de un Plan Estratégico de Servicios Económicos.

Dicho plan, se ha elaborado teniendo en cuenta los principios de transparencia y participación. En este sentido, su formulación se ha hecho dando participación no sólo a los empleados de los servicios económicos, sino que, se han mantenido reuniones y colaboración con otros departamentos, como Secretaría, Informática y SIAC. También desde su inicio, se ha dado participación a los responsables de las Concejalías de Personal y de Hacienda como a la propia Alcaldía. Además, se han realizado encuestas a proveedores y a las ciudadanías para también canalizar la opinión y participación externa.

El plan estratégico se ha realizado teniendo en cuenta Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, mediante la revisión de dicho documento con arreglo a los principios establecidos en dicha Ley y en particular revisando el texto al objeto de evitar la utilización de un lenguaje sexista. El plan se ha remitido al agente de igualdad para su revisión y adecuación a dicha norma.

El Plan Estratégico tiene una duración de dos años y trata de establecer una estrategia para resolver los problemas y hacer frente a los retos del área económica del ayuntamiento de Almassora.

Durante las últimas décadas la administración de los organismos públicos ha evolucionado en la misma dirección que la administración privada, enriqueciendo su funcionamiento gracias a la implantación y desarrollo de elementos como la Gestión del Conocimiento, los Sistema de Gestión de Calidad, los principios de Responsabilidad Social Corporativa, etc. El presente Plan Estratégico pretende continuar con esta evolución positiva de la actividad del Ayuntamiento de Almassora, por ello su principal meta es mejorar la eficacia y eficiencia del Área de Servicios Económicos con el fin de otorgar un servicio mejorado y adaptado a las necesidades y expectativas reales de clientes internos y externos.

A grandes rasgos los objetivos que pretende alcanzar este Plan Estratégico en el Área de Servicios Económicos son:

- Prestar servicios de calidad a la ciudadanía y a los restantes departamentos del ayuntamiento.
- Aplicar técnicas de gestión avanzada de forma sostenible, teniendo en cuenta las capacidades, competencias, conocimientos y aptitudes de las personas y de la organización.
- Explotar de forma adecuada su capacidad productiva con el fin de aumentar la eficacia y la eficiencia del proceso productivo.

En definitiva, gracias a este proceso de planificación se pretende obtener unos objetivos estratégicos a largo plazo, así como objetivos operativos a corto plazo que afecten al trabajo diario de los distintos departamentos que conforman dicha área. El cumplimiento de estos objetivos y la puesta en marcha de sus consecuentes planes de acción llevarán al Área de Servicios Económicos a producir de forma óptima ofreciendo servicios de mayor calidad por la disminución de los problemas e incidencias que actualmente afectan a sus resultados.

FUNDAMENTOS DE DERECHO

Consideradas las potestades atribuidas a mi autoridad por el Artículo 21 de la Ley 7/1985 de 2 de abril,

Por tanto, **RESUELVO**:

Primero. Aprobar el Plan Estratégico de Servicios Económicos

Segundo. Publicar el Plan Estratégico en la página web municipal.

Tercero. Contra el acto administrativo transcrito, que es definitivo en la vía administrativa, podrá Ud. interponer potestativamente recurso de reposición ante el mismo órgano que ha dictado el acto. El plazo para su interposición será de un mes contado a partir del día siguiente a la presente notificación. Asimismo podrá interponer directamente, sin necesidad de utilizar el recurso de reposición, recurso contencioso-administrativo ante el Juzgado de lo Contencioso-Administrativo de Castellón, dentro del plazo de dos meses contados desde el día siguiente al de la recepción de esta notificación, según establecen los artículos 114 y 123 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y 8 y 46 de la Ley 29/1998, Reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa.

Todo ello sin perjuicio de que pueda ejercitar cualquier otro recurso o acción que estime procedente.

Jefe de gestión
e inspección tributar

La tesorera

Isabel Martinavarro Car

Isabel Vela Vel



Ajuntament d'Almassora
Plaça de Pere Cornell, 1
12550 Almassora
Tel. 964 560 001
Fax 964 563 051
www.almassora.es
CIF: P-1200900-G

El interventor

Nº de expediente: 1/2017/PLANESTRA
El secretario

Javier de Miguel Astor

Ignacio Martínez Vi

Almassora, a 20 de Noviembre de :
L'Alcaldessa

Mercedes Gali Alfons

PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIOS ECONÓMICOS

2018 – 2019



Ajuntament d'Almassora

Plaça de Pere Cornell, 1

12550 Almassora

Tel. 964 560 001

Fax 964 563 051

www.almassora.es

CIF: P-1200900-G

Índice

1	Plan Estratégico.....	p. 03
1.1	Justificación y objetivos generales.....	p. 03
1.2	Ámbito temporal y de aplicación.....	p. 03
1.3	Metodología y aprobación.....	p. 03
2	Análisis del área de Servicios Económicos.....	p. 04
2.1	Estructura.....	p. 04
2.2	Misión, visión y objetivos generales.....	p. 05
3	Diagnóstico.....	p. 07
3.1	Análisis de la problemática.....	p. 07
3.2	Análisis DAFO.....	p. 28
4	Planificación.....	p. 34
4.1	Líneas de actuación.....	p. 34
4.2	Objetivos y planes de acción.....	p. 35
4.3	Cuadro de Mando Integral.....	p. 40
4.3.1	Indicadores.....	p. 43
4.3.2	Cronograma.....	p. 49
5	Control.....	p. 49
6	Evaluación económico-financiera.....	p. 51
	Anexo I: Cuestionario realizado a la ciudadanía.....	p. 52
	Anexo II: Resultados del cuestionario a la ciudadanía.....	p. 57
	Anexo III: Cuestionario realizado a las empresas proveedoras.....	p. 62
	Anexo IV: Resultados del cuestionario a las empresas proveedoras.....	p. 64

Índice de tablas

Tabla 1.	Porcentaje de facturación electrónica.....	p. 08
Tabla 2.	Objetivo de formación.....	p. 11
Tabla 3.	Comparación personal.....	p. 16
Tabla 4.	Valoración por áreas y ayuntamientos.....	p. 16
Tabla 5.	Tiempo medio de fiscalización.....	p. 17
Tabla 6.	Expedientes de modificación de créditos realizados hasta junio de 2017.....	p. 17
Tabla 7.	Situación de la Recaudación Ejecutiva a fecha 22/05/17.....	p. 25
Tabla 8.	Evolución de aplazamientos y fraccionamientos solicitados y concedidos.....	p. 25
Tabla 9.	Comparación pendientes de cobro.....	p. 26
Tabla 10.	Comparación del personal.....	p. 27

Índice de figuras

Figura 1.	Nivel de transparencia.....	p. 07
Figura 2.	Incidencias no resueltas a fecha 29/03/2017.....	p. 10
Figura 3.	Puntos a mejorar.....	p. 12
Figura 4.	Porcentaje de uso de la página web.....	p. 13
Figura 5.	Evolución del número de funcionarios y funcionarias.....	p. 15
Figura 6.	PMP global a las empresas proveedoras del 1º trimestre 2017.....	p. 16
Figura 7.	Satisfacción de las empresas proveedoras respecto al pago de facturas.....	p. 19
Figura 8.	Satisfacción sobre los Planes Especiales de Pago.....	p. 24
Figura 9.	Satisfacción sobre el pago de tributos.....	p. 24
Figura 10.	Comparación coste de los servicios de Tesorería.....	p. 28
Figura 11.	Comparación nivel de efectividad de los servicios de Tesorería.....	p. 28
Figura 12.	Esquema del proceso de control.....	p. 50



1. PLAN ESTRATÉGICO

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN: OBJETIVOS GENERALES

Durante las últimas décadas la administración de los organismos públicos ha evolucionado en la misma dirección que la administración privada, enriqueciendo su funcionamiento gracias a la implantación y desarrollo de elementos como la Gestión del Conocimiento, los Sistema de Gestión de Calidad, los principios de Responsabilidad Social Corporativa, etc. El presente Plan Estratégico pretende continuar con esta evolución positiva de la actividad del Ayuntamiento de Almassora, por ello su principal meta es mejorar la eficacia y eficiencia del Área de Servicios Económicos con el fin de otorgar un servicio mejorado y adaptado a las necesidades y expectativas reales de clientes internos y externos.

A grandes rasgos los objetivos que pretende alcanzar este Plan Estratégico en el Área de Servicios Económicos son:

- Prestar servicios de calidad a la ciudadanía y a los restantes departamentos del ayuntamiento.
- Aplicar técnicas de gestión avanzada de forma sostenible, teniendo en cuenta las capacidades, competencias, conocimientos y aptitudes de las personas y de la organización.
- Explotar de forma adecuada su capacidad productiva con el fin de aumentar la eficacia y la eficiencia del proceso productivo.

En definitiva, gracias a este proceso de planificación se pretende obtener unos objetivos estratégicos a largo plazo, así como objetivos operativos a corto plazo que afecten al trabajo diario de los distintos departamentos que conforman dicha área. El cumplimiento de estos objetivos y la puesta en marcha de sus consecuentes planes de acción llevarán al Área de Servicios Económicos a producir de forma óptima ofreciendo servicios de mayor calidad por la disminución de los problemas e incidencias que actualmente afectan a sus resultados.

1.2. ÁMBITO TEMPORAL Y DE APLICACIÓN

El presente Plan Estratégico será efectivo durante los años 2018 y 2019 y se implementará en el Área de Servicios Económicos del Ayuntamiento de Almassora, siendo los agentes del cambio los responsables de los departamentos de Gestión Tributaria, Intervención y Tesorería-Recaudación, asimismo y a lo largo de todo el proceso se contará con el apoyo del personal empleado del área.

1.3. METODOLOGÍA Y APROBACIÓN DEL PLAN

El presente Plan Estratégico se ha realizado con el apoyo del personal empleado del Área Económica, asimismo se han realizado diversas revisiones por parte de otros departamentos y concejalías interesadas. Además, para conocer la opinión de la ciudadanía y otros stakeholders se han realizado encuestas abiertas (Ver Anexos I y III). Asimismo se ha contado con el apoyo del Departamento de Igualdad para asegurar un lenguaje inclusivo y adecuado.



Plan Estratégico Área Económica

La aprobación del Plan Estratégico se realizará por Alcaldía en virtud de lo dispuesto en el artículo 21.1 S) de la Ley 7/1985 Reguladora de las Bases de Régimen Local de 2 de abril. Además será publicado en la página web municipal para su difusión y generar conocimiento.

2. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS ECONÓMICOS

2.1. ESTRUCTURA

Los Servicios Económicos municipales, dependientes de la Concejalía de Gestión Económica, están integrados por los Departamentos de Intervención y Gestión Presupuestaria, Tesorería- Recaudación, y Gestión e Inspección Tributaria. A continuación se procede a analizar cada uno de ellos.

Departamento de Intervención y Gestión presupuestaria

Este departamento se encuentra dividido en dos áreas:

- Área de Intervención, dedicada al ejercicio de las funciones de control interno y de contabilidad presupuestaria y financiera, así como a la remisión al Ministerio de Administraciones Públicas y Función Pública y publicación en la web municipal de toda la información económico-financiera exigida por la normativa vigente. Este área está compuesta por dos empleados: el propio Interventor y un funcionario de carrera perteneciente a la escala de administración general, subescala administrativo.
- Área de Gestión presupuestaria y gastos, dedicada, por un lado, a la elaboración y propuesta del presupuesto general de la entidad local y sus posteriores modificaciones y, por otro, al registro, tramitación y contabilización de las facturas recibidas. Como particularidad en el proceso contable, cabe destacar que los gestores de gasto de cada departamento realizan operaciones contables provisionales de cada una de las fases de la ejecución presupuestaria de gastos. Esta apertura de la contabilidad permite que cada departamento supervise, controle y asuma la responsabilidad de los gastos que realiza a lo largo del ejercicio. Este área está compuesta por una funcionaria de carrera perteneciente a la escala de administración general, subescala administrativo.

Departamento de Gestión e Inspección Tributaria

Este departamento no se encuentra dividido en áreas y está dedicado exclusivamente a la función de gestión, liquidación e inspección de los tributos propios del Ayuntamiento de Almassora. Sus funciones comprenden la práctica de liquidaciones tributarias, la comprobación de las autoliquidaciones presentadas, la resolución de los recursos tributarios interpuestos contra dichos actos administrativos, la asistencia al contribuyente, la inspección tributaria, la propuesta de aprobación y la modificación de ordenanzas fiscales, la contabilización provisional y, tras la toma de razón de la Intervención, la contabilización definitiva de los ingresos tributarios.



Plan Estratégico Área Económica

El Departamento se halla integrado por 5 funcionarias de carrera pertenecientes a la escala de administración general: de ellos una técnico, una administrativa dedicada al IVTM y Vados, una auxiliar administrativa dedicada al IBI, IAE, ordenanzas fiscales y recursos contenciosos-administrativos; otra auxiliar administrativa dedicada al IIVTNU y TRRSU; y otra auxiliar administrativa dedicada al resto de Tasas e ICIO. Cabe destacar que algunos de los procesos pertenecientes al departamento se llevan a cabo desde una empresa externa, Coordinadora de Gestión de Ingresos, S.A., entidad que desarrolla todo el procedimiento de inspección tributaria desde su inicio hasta su finalización bajo la supervisión de la TAG del Departamento.

Área de Tesorería

Esta área que depende de la Tesorera se encuentra dividida en dos departamentos:

- Departamento de Tesorería, dedicado al ejercicio de las tareas propias de esta función, a la preparación de los expedientes de operaciones de crédito a corto y largo plazo, y a la tramitación de los cobros y pagos. Este departamento está compuesto por tres personas empleadas: la tesorera, un oficial-administrativo y un auxiliar- administrativo.
- Departamento de Recaudación dedicado al ejercicio de la función recaudatoria de los tributos locales, demás ingresos de derecho público e ingresos de derecho privado. Este departamento está compuesto por una técnico medio y tres auxiliares- administrativos, así como por la tesorera. En este departamento también es relevante el apoyo de la empresa externa Coordinadora de Gestión de Ingresos, S.A. Actualmente el Departamento de Recaudación depende en gran medida del trabajo realizado por la empresa

2.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS GENERALES

Para conocer adecuadamente y en mayor profundidad el Área de Servicios Económicos del Ayuntamiento de Almassora se analizará a continuación su misión y su visión; este apartado nos permitirá conocer cuál es el fin último de los departamentos que conforman el área y cuál es la meta final que pretenden alcanzar. Esta información debe tenerse en cuenta a lo largo del proceso de planificación puesto que todos los objetivos estratégicos y operativos que se establezcan en el presente plan, así como sus respectivos planes de acción deberán enfocarse en la misma dirección.

Actualmente, no se encuentra formalizada en ningún documento esta información aunque se puede deducir atendiendo a las funciones asignadas a los departamentos. Podemos entender por lo tanto que la **misión** del Área Económica del Ayuntamiento de Almassora es:

“Ofrecer servicios de ámbito económico de calidad, así como gestionar eficaz y eficientemente todas las tareas a su cargo para satisfacer las necesidades y expectativas de los restantes departamentos del ayuntamiento y de la ciudadanía del municipio de Almassora”.

Asimismo, la situación futura que el área quiere alcanzar forma su **visión**:



Plan Estratégico Área Económica

“Ser un área eficaz y eficiente, completamente electrónica, transparente, adecuadamente organizada, honesta con su personal, orientada a la ciudadanía y empresas proveedoras y a su participación en los asuntos municipales, cumplidora con la normativa vigente, así como referente y modelo provincial y autonómico de gestión económico-financiera”.

Por último, podemos conocer los **objetivos** fundamentales del Área Económica atendiendo a las funciones asignadas a cada departamento.

- El objetivo del Departamento de Intervención es el control interno de la actividad económico-financiera del sector público local y la llevanza de la contabilidad presupuestaria y financiera.
- El objetivo del Departamento de Gestión Presupuestaria es la elaboración del presupuesto general del ayuntamiento y de sus posteriores modificaciones y el registro, tramitación y contabilización de las facturas recibidas.
- El objetivo del Departamento de Gestión e Inspección Tributaria es la realización de liquidaciones tributarias, comprobación de autoliquidaciones presentadas, resolución de los recursos tributarios interpuestos, inspección tributaria, y propuesta de aprobación y modificación de ordenanzas fiscales.
- El objetivo del Departamento de Tesorería es la tramitación de las operaciones de crédito y de tesorería, la tramitación de las operaciones no presupuestarias, la contabilidad de tesorería, y el manejo y custodia de fondos, valores y efectos de la Entidad local de conformidad con lo establecido por las disposiciones legales vigentes que comprende:
 - a) La realización de cuantos cobros y pagos corresponda a los fondos y valores de la Entidad, de conformidad con lo establecido por las disposiciones legales vigentes.
 - b) La organización de la custodia de fondos, valores y efectos de conformidad con las directrices señaladas por la Presidencia.
 - c) Ejecutar, conforme a las directrices marcadas por la Corporación, las consignaciones en Bancos, Caja General de Depósitos y establecimientos análogos, autorizando junto con el Ordenador de pagos y el Interventor los cheques y demás órdenes de pago que se giren contra las cuentas abiertas en dichos establecimientos.
 - d) La formación de los planes y programas de tesorería, distribuyendo en el tiempo las disponibilidades dinerarias de la Entidad para la puntual satisfacción de sus obligaciones, atendiendo a las prioridades legalmente establecidas, conforme a las directrices marcadas por la Corporación.
- El objetivo de Departamento de Recaudación es la recaudación de los tributos y otros ingresos de derecho público locales y la contabilidad recaudatoria.



3. DIAGNÓSTICO

3.1. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA Y RETOS

3.1.1. Análisis del entorno tecnológico

- **Página de transparencia**

Ante la reciente renovación de la página web municipal y en particular el portal de transparencia, se requiere que se desarrollen acciones formativas para que los distintos responsables cumplan con los requerimientos de la Ley de Transparencia y Buen Gobierno. En el análisis realizado por Dyntra respecto a los indicadores de transparencia del Ayuntamiento de Almassora, la transparencia económico financiera del ayuntamiento ha obtenido un resultado del 96 %, que en realidad alcanzaría el 100% dado que se ha penalizado la falta de publicación de las alegaciones al presupuesto, cuando lo que ha pasado es que estas no se han presentado, y así se ha dejado constancia en la página de transparencia.

Figura 1. Nivel de transparencia



Fuente: Valoración transparencia del ayuntamiento de Almassora realizado por Dyntra.

La valoración de Dyntra de la transparencia Económico-financiera en otros ayuntamientos ha sido:

- Por encima del 75% ... La Vall d'Uixó (100%)
- Por encima del 50% ... Onda (54%), Burriana (73%)
- Por encima del 25% ... Benicassim (46%)
- Por encima del 0% ... Vinarós (8%), Benicarló (0%)



Plan Estratégico Área Económica

- **Tramitación electrónica**

En la actualidad, la mayor parte de las facturas se tramitan de forma electrónica. Se eliminó la excepcionalidad para las facturas por importe inferior a 5.000€, y todas las sociedades de responsabilidad limitada, con independencia del importe, tienen que facturar de forma electrónica al ayuntamiento. En el cuadro siguiente queda reflejada la evolución de facturación electrónica, como consecuencia de la aplicación de dicha medida.

Tabla 1. Registro de facturas

	2015	2016
FACe	810	2502
Registro Entrada	2559	983

Fuente: Elaboración propia

No obstante en la encuesta realizada a las entidades proveedoras del ayuntamiento se ha puesto de manifiesto la problemática que padecen las sociedades limitadas de pequeña facturación, al no disponer de los medios de gestión necesarios para tramitar de forma electrónica las facturas. En este sentido sería interesante, por su repercusión que excede del ámbito municipal, que la Cámara de Comercio u otras instituciones u organizaciones pudieran poner marcha programas para el desarrollo de la factura electrónica en el ámbito de las PYMES.

- **Aplicaciones informáticas**

La aplicación de contabilidad SICAP se puso en marcha en el ayuntamiento en el año 1999. Esta aplicación está desarrollada en un entorno windows que ha quedado anticuado, lo que motiva que en el futuro, ante el posible abandono de su mantenimiento, sea necesario poner en marcha la aplicación GEMA que está desarrollada en un entorno web. El problema que plantea es que, en la actualidad, la aplicación de SICAP está integrada con el resto de aplicaciones, GTWIN (gestión tributaria y recaudatoria), SABIA (gestión de nóminas y personal), firma electrónica, FACe, registro de entrada e inventario, y la puesta en marcha de Gema originará que se deba proceder a configurar todas estas integraciones con el trabajo que ello conlleva además de dedicar no pocos esfuerzos en la configuración y puesta en marcha de la nueva aplicación. Además, la aplicación de GEMA comparte la bases de datos de terceros con el resto de aplicaciones lo que supone una debilidad muy importante en la seguridad de la contabilidad, y mientras que dicho problema no se resuelva no sería aconsejable hacer la migración a GEMA. Otra problemática de la aplicación de GEMA no resuelta satisfactoriamente reside en la contabilización definitiva de las operaciones contables una vez que han sido firmadas. Se tendría que analizar una solución de implementación para resolver la problemática de la gestión de operaciones provisionales.

En el ejercicio 2017 se intentó poner en marcha la aplicación de inventario de T-Systems y se llegó a integrar y



Plan Estratégico Área Económica

conectar con la aplicación de SICAP. No obstante, dada la escasa fiabilidad de la información de los inmuebles del inventario, se optó por la desconexión para poder llevar a cabo labores de depuración del inventario y posteriormente volver a integrar con contabilidad. Es previsible que a principios del año 2018 se intente la integración de la aplicación de nuevo. La integración de la aplicación de contabilidad resolvería dos problemas contables fundamentales. Por un lado la conciliación de la información contable con el inventario, y por otro, la dotación de amortización. Ambas incidencias se han puesto de manifiesto en el informe de fiscalización del control interno de 2015 del ayuntamiento de Almassora por la Sindicatura de Cuentas, así como en los informes de la cuenta general de los años 2014, 2015 y 2016 de la intervención. Además en el futuro una vez resuelta la integración de la aplicación de contabilidad con inventario se podría proponer a la empresa suministradora de estas aplicaciones el desarrollo para la contabilización adecuada de las subvenciones de capital que tendrá especial importancia a partir de la subvención concedida de 5.000.000 € por el Ministerio de Fondos Europeos para la financiación de la EDUSI de Almassora.

La aplicación de Mytao de expedientes electrónicos se está poniendo en marcha de forma gradual en todo el ayuntamiento y sustituye a la aplicación Winflow. Con esta implementación se permitirá poner definitivamente los expedientes electrónicos, al poder foliarse y archivarse adecuadamente. En la actualidad ya está funcionando en el negociado de Gestión Tributaria, se está poniendo en marcha en Intervención y en Gestión presupuestaria y gastos y está pendiente en Tesorería y Recaudación. Se ha puesto de manifiesto en el análisis de la problemática por parte de todos los servicios económicos la necesidad de una formación general en el manejo de la aplicación con la elaboración de un manual que permita a las personas usuarias tener un mejor conocimiento del expediente electrónico, del entorno de la aplicación y en definitiva una mejor gestión de dicha herramienta. La formación que se ha realizado hasta la fecha ha sido de carácter puntual y dirigida únicamente al arranque de la aplicación lo que genera un importante déficit de conocimientos.

En general, se ha puesto de manifiesto por las distintas personas usuarias de las aplicaciones de los servicios económicos, y también, se ha corroborado por la dependencia de informática la lentitud de las aplicaciones con las que funciona el ayuntamiento. Por parte de informática apuntan a que dado el gran número de usuarios y usuarias de dichas aplicaciones y la propia gestión, dejar abierta la sesión cuando no se está trabajando, ralentizan el funcionamiento de las aplicaciones lo que origina una pérdida de tiempo considerable a los usuarios y usuarias con menoscabo de su rendimiento y productividad. Sería por tanto necesario, dado que desde informática no pueden diagnosticar con certeza el origen del problema, contratar un servicio de consultoría para que analicen la arquitectura de las aplicaciones y sistemas y así poder resolver este problema.

Además de la problemática anterior, son habituales las quejas del propio ayuntamiento en la resolución de las incidencias que se han remitido a T-Systems. Hasta el punto, de establecer mecanismos adicionales de coordinación para la resolución de dichas incidencias que afectan al buen funcionamiento del ayuntamiento.



Figura 2. Incidencias no resueltas a fecha 29 de mayo de 2017

Inicio del cliente

Peticiones

Creado por mí Solicitudes abiertas Cualquier tipo de petición Buscar solicitudes

Tipo	Referencia	Resumen	Estado	Solicitante	Creada
TAC-	94812	Operación dini- que no actua bien	INVESTIGANDO	Eugenia Mulet - Geni	18/04/2017 08:27
TAC-	93477	Contabilización DINI- erronea	EN ESTUDIO	Eugenia Mulet - Geni	30/03/2017 08:48
TAC-	79372	[AL9611] Hola buenos dias, la incidencia es la siguiente: El conjunto que genera el modulo de expedientes de modificación de c	EN ESTUDIO	Eugenia Mulet - Geni	28/02/2014 08:27

1-3 de 3

A nivel de gestión económica, se ha puesto de manifiesto las necesidades de formación en la aplicación de SICAP en general de diversos gestores, que permita una mejor explotación de dicha aplicación tanto en la obtención de información (consultas y listados) como en la propia gestión contable. Dentro de los objetivos asignados a Gestión Presupuestaria y Gastos, dentro del plan de objetivos de 2017, figura la formación a gestores en gestión presupuestaria, facturas y anticipos de caja fija.



Tabla 2. Objetivo de formación

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO O DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO IMPLICADOS EN EL OBJETIVO	Eugenia Mulet Ballester
OBJETIVO	Formación práctica de los gestores en gestión presupuestaria, facturas y anticipos de caja fija.
ESTANDAR DE CUMPLIMIENTO	Realización de sesiones formativas sobre el manejo de la aplicación de contabilidad en materia de gestión presupuestaria y anticipos de caja fija.
SISTEMA DE EVALUACIÓN	Informe del departamento con indicación del personal que ha asistido con un mínimo de 5 personas.
PERIODICIDAD DE LA MEDIDA	No periódica. Cumplimiento en fecha
FUENTE DE OBTENCIÓN DE DATOS	Acreditación de la asistencia del personal a las acciones formativas mediante la firma de una hoja de asistencia.
SITUACIÓN ACTUAL A MEJORAR	En general hay una deficiencia formación en materia de gestión presupuestaria, manejo de la aplicación y gestión de los anticipos de caja fija. Esto genera, una infrutilización de la aplicación de contabilidad y consultas sobre la gestión de las facturas, los créditos y la obtención de información que restan tiempo de gestión tanto al gestor como al personal de gestión presupuestaria y gastos..

Fuente: Extraído del Plan de Objetivos 2017 del Ayuntamiento de Almassora

- **Problemas generados por las actualizaciones**

Cada vez que se pasa una actualización de Mytao, programa del gestor de expedientes electrónicos, se desconfiguran aspectos del programa que ya funcionaban correctamente, y que hacen que tanto por los técnicos informáticos como por el personal administrativo de gestión tributaria sea necesario volver a realizar las tareas de adecuación a cada tipo de expediente.

En concreto en Mytao, en la tramitación de expedientes de liquidación de plusvalías, existía un enlace de vinculación de deuda que permitía desde el propio expediente hacer la liquidación del impuesto, y quedar ésta incorporada al expediente desde la misma pantalla en la que se estaba trabajando.

Consultado el departamento de informática y hechas las gestiones con Tao, se concluye que es una actuación que hace que el programa funcione más lento y complica la gestión por lo que lo han suprimido de momento. Por lo que se abre el expediente y para la liquidación hay que salir de Mytao e ir a Recaudación, liquidar, y luego incorporar manualmente a Mytao uno a uno los recibos liquidados, para que el expediente esté completo.

- **Falta de trámites electrónicos**

Hay muchos trámites relativos a la realización de autoliquidaciones, pagos de recibos, presentación de



Plan Estratégico Área Económica

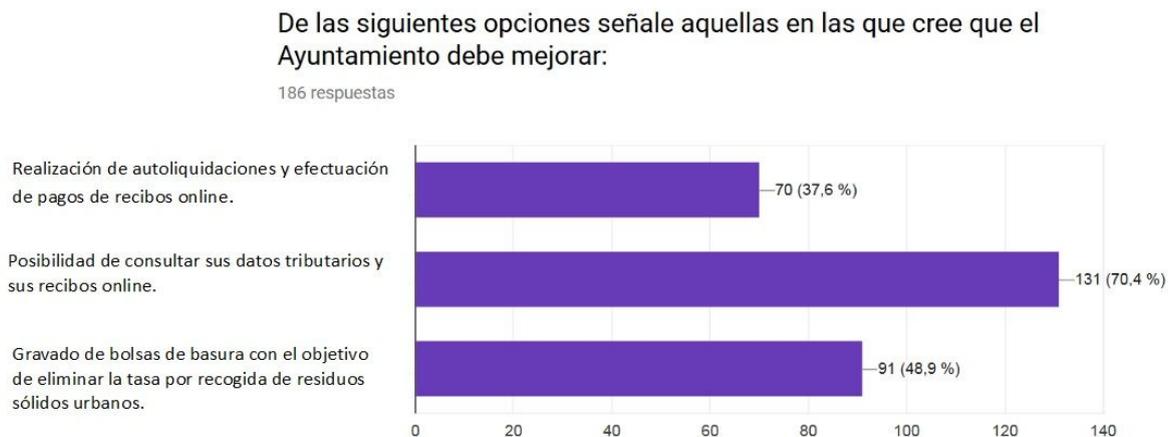
solicitudes, que deben posibilitarse en la página web del Ayuntamiento. Con ello se consigue una mayor autonomía del contribuyente y más facilidad para la gestión de sus tributos, así como menor afluencia de público a las oficinas del Siac que puede dedicar más tiempo y atención a otros trámites más complejos. Al mismo tiempo se evitan gran parte de gestiones telefónicas de autoliquidación de gente que se encuentra fuera del municipio. Actualmente solo está habilitada la gestión de autoliquidaciones de IVTM a través de la página web.

- **Dificultad de acceso y falta de información**

Se reciben en servicios económicos muchas llamadas de personas que no encuentran en la web la información relativa al área económica, sobre todo ordenanzas fiscales, y que manifiestan la dificultad de acceso a los contenidos de la página.

De la encuesta realizada se extrae además que un 70% de los encuestados indican como mejora del área económica la posibilidad de que la ciudadanía pueda consultar a través de la web o sede electrónica todos sus datos tributarios. Por tanto es este un aspecto a tener en cuenta en la nueva configuración de la web del Ayuntamiento.

Figura 3. Puntos a mejorar



Fuente: Extraído de la encuesta realizada (ver anexo I)

- **Falta de información en la página web**

Para fomentar el uso de los servicios web entre la ciudadanía es necesaria una campaña de información que llegue al mayor número posible de personas usuarias. En la actualidad por el ciudadano se desconoce gran parte del contenido de esta herramienta que puede ayudar a facilitar y agilizar sus trámites con la Administración.

De la encuesta realizada se extrae que si bien más de un 70% de las personas encuestadas acude hasta cinco veces al año al Ayuntamiento a realizar algún trámite, tan sólo un 23% consulta para informarse o tramitar

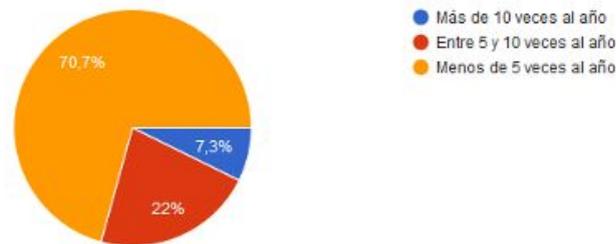


algo la página web del Ayto.

Figura 4. Porcentaje de uso de la página web

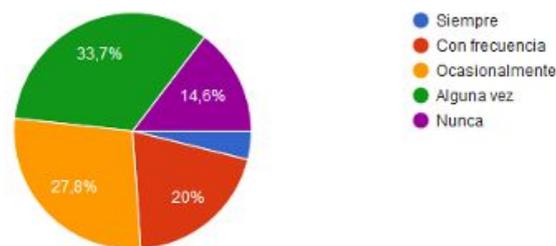
¿Con qué frecuencia acude al Ayuntamiento de Almassora?

205 respuestas



¿Con qué frecuencia consulta la página web del Ayuntamiento?

205 respuestas



Fuente: Extraído de la encuesta realizada (ver anexo I)

Carecemos de conocimientos para interactuar con la página web. Se necesita recibir formación con apoyo de un manual. Sería conveniente que en el servicio de información o en otro departamento asesoren a la ciudadanía cómo puede operar con la web o con la carpeta ciudadana. Además la Sindicatura de Cuentas recomienda establecer un sistema para que los ciudadanos y ciudadanas pueda realizar mediante la utilización de firma electrónica la liquidación y pago de todos los tributos.

- **Problemas publicación en el BOP y el BOE**

Determinados usuarios y usuarias del departamento de gestión tributaria no puede efectuar publicaciones en el BOP, BOE y tablón de edictos del Ayuntamiento. Sin embargo hay otros que sí pueden aunque con algunas dificultades.

Esto implica que la persona que tramita el expediente cuando llega a este proceso tiene que buscar a las dos o tres personas que si les funciona la aplicación y esperar a que esta pueda hacer la publicación o interrumpirla en su trabajo para que lo haga al instante dejando sus tareas para otro momento.



Plan Estratégico Área Económica

Esto se ha comentado con el departamento de informática, y no saben a que es debido. Han renovado las tarjetas personales del funcionariado y persiste el problema. Entienden que puede deberse a los equipos de cada usuario/a.

3.1.2. Análisis de la organización y el personal

- **Estructura organizativa**

El ayuntamiento de Almassora no cuenta con un organigrama, ni cuenta con una estructura organizativa jerarquizada. Esto lleva aparejado el incumplimiento sistemático del artículo 172 del Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales (ROF), dado que en muchos casos, en los expedientes no se incorpora el informe o propuesta de la jefatura de dependencia al no existir esta última.

En particular, la gestión presupuestaria, la gestión de aprobación de facturas y la propia gestión de subvenciones se realizan, al no contar con la correspondiente jefatura de dependencia, sin personal responsable conforme marca la normativa. En el informe de fiscalización del control interno del ayuntamiento de Almassora 2015 realizado por la Sindicatura de Cuentas, se puso de manifiesto que “No hay una dependencia que gestione los presupuestos, y es una administrativa, que depende directamente de la Alcaldía, quien elabora los presupuestos. En este sentido, es importante destacar que la Intervención participa en su elaboración, lo que supone una falta de segregación de funciones.”

Esta laguna también afecta a la propia gestión recaudatoria que no cuenta con una jefatura técnica de la dependencia de Recaudación. A fecha de hoy está sin crear y por tanto sin cubrir el puesto de trabajo de Jefatura del Servicio de Recaudación Municipal para realizar las funciones establecidas para dicho puesto de trabajo en el artículo 61 de la Ordenanza General de Gestión, Inspección y Recaudación del Ayuntamiento de Almassora, lo que genera problemas de gestión. En el departamento de Recaudación hay exceso de trabajo del personal que hace que renuncien a la formación presencial externa, lo cual origina un grave perjuicio para la organización.

No se hace una valoración previa de la repercusión de los cambios y por tanto no se tiene en cuenta el incremento de trabajo que supone ese cambio para el empleado que lo asume.

- **Personal**

El número de efectivos se ha venido reduciendo, como consecuencia de las limitaciones en las sucesivas leyes presupuestarias. El informe de fiscalización del control interno del ayuntamiento de Almassora 2015 realizado por la Sindicatura de Cuentas, recoge la evolución del personal del año 2013 al 2015, produciéndose una disminución del número de empleados y empleadas, cuando los requerimientos de



Plan Estratégico Área Económica

trabajo, por el contrario han venido aumentando. Estas limitaciones, impiden la posibilidad de crear plazas que puedan resolver las necesidades de personal y en particular de dotar a la organización de una estructura jerarquizada con dependencias.

Figura 5. Evolución del número de funcionarios y funcionarias



Fuente: Informe de la Sindicatura de Cuentas

Sería por tanto necesario si ello fuera posible crear un puesto de jefatura de gestión presupuestaria y gastos, con la responsabilidad de subvenciones y dotar dicha dependencia con el personal necesario para su funcionamiento operativo. En el caso que ello no fuera posible por las limitaciones de la normativa presupuestaria, se debería asignar dichas funciones a otra u otras dependencias para cubrir dicho vacío.

En los departamentos de Tesorería y Recaudación además de cubrir el puesto de trabajo de jefe del servicio y recaudación municipal es necesario cubrir la vacante existente de auxiliar administrativo, con el fin de agilizar el trabajo diario y atender cuestiones que no pueden realizarse actualmente. El hecho de cubrir las dos plazas facilitaría romper con la dependencia que hasta el momento tiene el ayuntamiento con la empresa colaborado en la recaudación e inspección tributaria.

En el plan de control financiero de 2017 se han recogido el control de los fondos EDUSI y el control de eficacia de los objetivos de Personal. La gestión de los fondos EDUSI va a suponer un reto muy difícil de cumplir, puesto que el ayuntamiento no cuenta con el suficiente personal preparado para gestionarlo y supone para la intervención una carga de trabajo considerable tanto por la propia especialidad de su gestión y control de estos fondos como por la mayor carga de trabajo por el incremento presupuestario y de expedientes a fiscalizar que se llevarán a cabo con estos fondos. Esto puede determinar, que el personal de intervención sea insuficiente para atender dicho reto.


Tabla 3. Comparación personal
PERSONAL INTERVENCIÓN Y GESTIÓN PRESUPUESTARIA

	Almassora	Onda	Burriana	La Vall d'Uixó
Interventor/Vice	1	1	1	1
Técnicos A1/A2	-	1	2	2
Administr. y Aux.	2	2	3	3
Total	3	4	6	6
Coste *	170.718,34	191.497,44	279.476,60	295.603,23
Nº Habitantes	25.632	24.856	34.643	31.819
Coste/ habitante	6,66	7,70	8,06	9,29

* El coste de personal se ha calculado incrementado un 30% en concepto de Seguridad Social cuota patronal

Fuente: Elaboración propia

Como se refleja en el cuadro el coste de personal de los departamentos de intervención y gestión presupuestaria de Almassora es el menor de los cuatro ayuntamientos, y además el ratio de coste por habitante también resulta muy por debajo respecto al de los otros ayuntamientos. También cabe destacar que el número de efectivos es el doble que en Almassora en los ayuntamientos de la Vall d'Uixó y Burriana. Si bien las funciones de dichos departamentos son las mismas en los cuatro ayuntamientos, hay que tener en cuenta que el ayuntamiento de Almassora es el único que lleva a cabo la función de control financiero.

- **Funcionamiento**

La dependencia de Intervención se ha valorado, en el informe de la Sindicatura de Cuentas, con una puntuación del 85,8%, obteniendo la mejor puntuación en este apartado en el ámbito de municipios de 25.000 a 50.000 habitantes.

Tabla 4. Valoración por áreas y ayuntamientos

Ayunt.	Gest. Adm.	(1) %	Gest.- Fin.	(2) %	Interv.	(3) %	Entorno Tecnol.	(4) %	Puntuación total	(5) %	Nº de orden
Algemesí	10.745	71,6%	12.026	80,2%	10.360	69,1%	1.985	39,7%	35.116	70,2%	5
Almassora	11.495	76,6%	12.170	81,1%	12.870	85,8%	1.765	35,3%	38.300	76,6%	2
Benicarló	10.170	67,8%	9.564	63,8%	9.910	66,1%	2.800	56,0%	32.444	64,9%	12
Calp	9.385	62,6%	9.085	60,6%	9.670	64,5%	1.535	30,7%	29.675	59,4%	15
Catarroja	11.960	79,7%	12.400	82,7%	11.730	78,2%	2.515	50,3%	38.605	77,2%	1
Crevillent	11.080	73,9%	10.559	70,4%	8.140	54,3%	3.635	72,7%	33.414	66,8%	10
El Campello	10.955	73,0%	10.204	68,0%	8.490	56,6%	2.670	53,4%	32.319	64,6%	13
Novelda	10.935	72,9%	9.899	66,0%	8.740	58,3%	2.210	44,2%	31.784	63,6%	14
Oliva	10.695	71,3%	11.570	77,1%	10.780	71,9%	(*) 0	0,0%	33.045	66,1%	11
Onda	10.600	70,7%	11.619	77,5%	10.790	71,9%	665	13,3%	33.674	67,3%	8
Quart de Poblet	10.905	72,7%	10.790	71,9%	11.010	73,4%	1.680	33,6%	34.385	68,8%	6
Sueca	11.155	74,4%	10.194	68,0%	10.470	69,8%	1.870	37,4%	33.689	67,4%	7
Vinaròs	11.990	79,9%	10.599	70,7%	10.960	73,1%	2.105	42,1%	35.654	71,3%	3
Xàtiva	11.440	76,3%	10.499	70,0%	11.610	77,4%	1.700	34,0%	35.249	70,5%	4
Xirivella	11.155	74,4%	9.979	66,5%	9.420	62,8%	2.975	59,5%	33.529	67,1%	9

(*) No contestó los cuestionarios del Área de Entorno Tecnológico



Fuente: Extraído del informe de la Sindicatura de Cuentas

El ayuntamiento tiene establecido el sistema de fiscalización limitada previa que se complementa con el control financiero permanente. La realización de este tipo de control ha sido determinante para que el ayuntamiento haya obtenido la valoración máxima otorgada.

Tabla 5. Tiempo medio de fiscalización

Año	Número de documentos	Tiempo medio en días
2014	427	0.46
2015	935	0.61
2016	1039	0.97
2017	559	1.05

Fuente: Elaboración propia

En el ayuntamiento se ha establecido como norma la tramitación de las modificaciones de crédito de forma urgente. Es muy habitual que justo antes del pleno, se ultimen los expedientes y no pasen por comisión informativa y van directamente por despacho extraordinario y en otros casos, van directamente por despacho extraordinario de la comisión informativa. Esto origina, que se produzcan errores como consecuencia de las prisas y que se rectifiquen constantemente los expedientes generando más trabajo del que correspondería.

Tabla 6. Expedientes de modificación de créditos realizados hasta junio de 2017

Número de Expediente	Comisión	Pleno
Febrero	No pasó	Despacho extraordinario
04 y 05 de 2017	No pasó	Despacho extraordinario
Septiembre	Despacho extraordinario	Orden del día
12 y 13 de 2017	Orden del día	Orden del día
20 y 21 de 2017	Despacho extraordinario	Orden del día
24 de 2017	No pasó	Despacho extraordinario

Fuente: Elaboración propia

El sistema de gestión por objetivos, ha degenerado en un proceso altamente burocrático, en el que al final el



Plan Estratégico Área Económica

resultado que se obtiene no compensa el esfuerzo administrativo que se desarrolla para la fijación de los objetivos anuales así como para su evaluación. El establecimiento de los objetivos nace de los propios departamentos y del personal sin departamento y no responden a necesidades establecidas en planes estratégicos, planes de mejora o de objetivos que se hayan fijado previamente. Su fijación va ligada al cobro de la productividad. No va unido a la gestión presupuestaria por objetivos previamente establecida en un plan. La falta de estructura administrativa también origina que el establecimiento de dichos objetivos sea deficiente, muy desigual en función del departamento o persona funcionaria que lo proponga, y en general, genera insatisfacción del personal. Luego en el proceso de evaluación, que igualmente, resulta altamente burocrático, se emplea una gran cantidad de reuniones y por tanto de recursos humanos para su verificación. Sería aconsejable, establecer un sistema de objetivos que nazca de una adecuada planificación. Y para ello sería también necesario contar con una estructura organizativa en la que se pueda desarrollar. Por último y en lo referente a la evaluación, se podría establecer un sistema de valoración interno por la propios responsables de las dependencias, que se verificara posteriormente con el control financiero y sólo aquellas cuestiones problemáticas se resolvieran por el comité de evaluación de la productividad, con lo que se ganaría en agilidad administrativa.

Pensamos que se deben retribuir con una productividad las avalanchas de trabajo imprevistas que además se tienen que tramitar en plazos cortos, la mayoría de ellas tienen un volumen de trabajo importante. Estas tareas no se pueden reflejar en los objetivos debido al calendario que se ha fijado para los mismos. Ej. Xarxa de llibres, devoluciones de planes de vencimientos especial, etc.

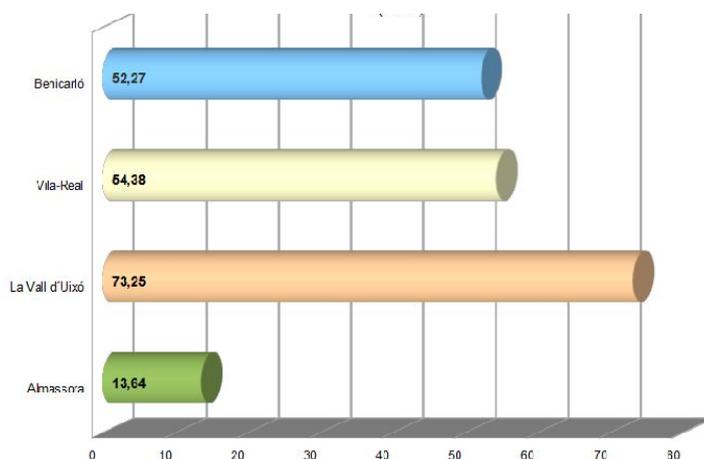
La mayor parte de los objetivos de los otros departamentos del Ayuntamiento se agotan en el año que se cobran, y para Recaudación y Tesorería los objetivos implantados un año se mantienen en el tiempo, y no se agotan en el año que se cobran, con lo cual la carga de trabajo se incrementa para el futuro y el sueldo no se incrementa.

- **La gestión de la tramitación de las facturas y el pago de las mismas**

El periodo medio de pago y la rapidez en la tramitación de los pagos es un punto fuerte a mantener en el tiempo.

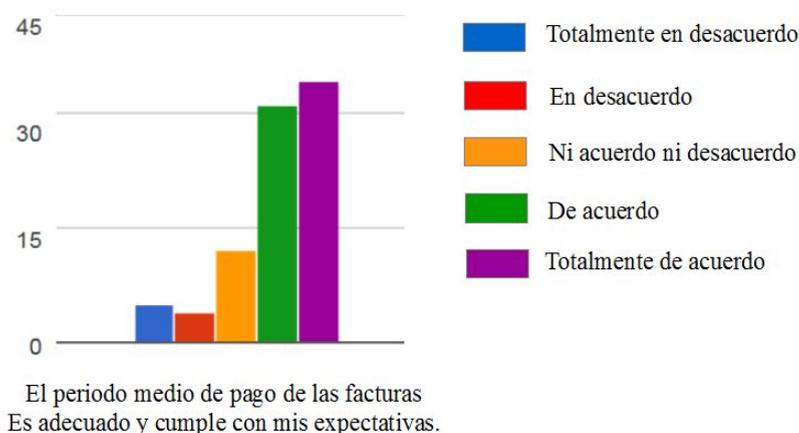


Figura 6. PMP global a empresas proveedoras del 1º trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Satisfacción de las empresas proveedoras respecto al pago de facturas



Fuente: Extraído de la encuesta realizada a las empresas proveedoras (ver anexo II)

- **Reorganización de tareas en el departamento de gestión tributaria**

Debido al incremento de tareas en el departamento de gestión tributaria, motivada entre otras causas por los importantes cambios legislativos y resoluciones judiciales, que afectan a tributos como el IBIU y el IIVTNU principalmente, la distribución y organización de las tareas administrativas entre las personas que forman el departamento puede resultar desequilibrada. Sería conveniente llevar a cabo un análisis en profundidad de cada una de las tareas y asignarlas a cada una de las personas en función de la dificultad de las mismas y del tiempo que suponga la realización del trabajo. Con ello se conseguiría una mayor efectividad a nivel



Plan Estratégico Área Económica

individual y agilidad en la resolución de expedientes.

- **Interrupciones**

Existen muchas interrupciones por llamadas telefónicas desde el exterior, para hacer consultas sobre trámites de gestión tributaria y ejecutiva. Esto supone que las personas encargadas del departamento deben dejar su actividad y dedicarse a atender estas consultas. Con una mejora de los servicios y de la información de la web entendemos que podría reducirse el número de estas interrupciones.

También se producen muchas interrupciones por atender consultas presenciales de contribuyentes y telefónicas del SIAC y otros departamentos, sobre aspectos básicos y generales de la gestión tributaria, gestión ejecutiva y autoliquidaciones. Con una formación dirigida a los departamentos de SIAC y a otros departamentos a los que afecten la liquidación de tributos, sobre cuestiones básicas de gestión tributaria se reducirían mucho este tipo de consultas e interrupciones.

Al mismo tiempo en cuanto al SIAC sería necesaria seguir un plan de formación continua sobre todas las novedades y procedimientos que se van incorporando a la gestión de los tributos.

- **Notificaciones/Gestión del correo postal**

La gestión de Correos resulta bastante inadecuada, lo que se traduce en problemas de gestión con las notificaciones tanto de Gestión Tributaria como de Gestión Recaudatoria. Dicha gestión retrasa los expedientes y los complica al tener que recurrir a la notificación edictal. Correos no reparte en la playa, ni en los diseminados, ni en los polígonos industriales; prueba de ello es la gran cantidad de cartas devueltas. En el Departamento de Recaudación en el primer semestre se le han entregado a correo 22.897 cartas y nos ha devuelto sin entregar 1.252.

Se debería reforzar el servicio de notificadores del Ayuntamiento ajustándose a la ley, ante la ineficacia del servicio de correos. Ya que necesitamos que los destinatarios reciban las notificaciones en papel, no se trata únicamente de dos intentos y publicar en el BOE puesto que nuestro fin es cobrar. También, sería interesante centralizar la gestión del correo postal para descargar los servicios de gestión tributaria y recaudatoria. Se ha hecho un contrato menor con la empresa VALNOT S.A. para el 2017 para notificar a los departamentos de Tesorería, Recaudación y Gestión Tributaria.

- **Desmotivación del personal por retribuciones inferiores a otros departamentos del Ayuntamiento de Almassora**

Retribuciones injustas en relación a la carga de trabajo y al nivel de responsabilidad de los empleados y empleadas de los departamentos de Tesorería, de Gestión Tributaria y de Recaudación.

Estos empleados aparte de sus tareas, asesoran diariamente al SIAC en las atenciones al público y asimismo



Plan Estratégico Área Económica

se hacen cargo diariamente de las atenciones presenciales más complicadas, la mayoría de las cuales son muy desagradables, compaginándolo todos los días con las atenciones telefónicas en cuanto que son los únicos que las atienden.

El personal está descontento con las retribuciones que perciben y es un problema. El ayuntamiento no dispone de relación de puestos de trabajo. Este hecho hace que la asignación de funciones y su valoración carezca de la suficiente objetividad, por lo que sería necesario que se lleve a cabo la realización de una RPT que valore los puestos adecuadamente.

- **Comunicación entre departamentos**

Falta de coordinación entre distintos departamentos, lo que origina que atenciones que deberían gestionarse por SIAC y se derivan a oficinas y en general se han detectado problemas de procedimientos que se resuelven con la debida coordinación entre los departamentos. Es necesario mejorar la formación de las personas que están en información en el Ayuntamiento para que pasen las llamadas telefónicas al departamento competente. Demasiada movilidad en el personal que está en información. Nos derivan a los contribuyentes desde otros departamentos del Ayuntamiento en lugar de derivarlos al SIAC que es quien tiene la atención al público.

- **Falta de coordinación y planificación en modificación de ordenanzas fiscales**

Es muy frecuente la tramitación de las modificaciones de ordenanzas fiscales de forma urgente. Se solicitan a gestión tributaria que tramite estas modificaciones sin dar tiempo para un estudio profundo de las mismas, y sin haberse coordinado la gestoría del departamento del que parte la propuesta de modificación y la gestoría de servicios económicos. Esto origina, que se produzcan errores como consecuencia de las prisas y que se rectifiquen los expedientes generando más trabajo del que corresponde, o bien que a última hora con todo el trabajo hecho decidan no incluirlo en el Pleno.

- **Depuración bases de datos y Padrones y Ordenanzas Fiscales**

En la medida que consigamos tener unas bases de datos más depuradas y más actualizadas de cada tributo, conseguiremos tener unos Padrones más reales y reducir el número de recibos incobrables que se aprueban de cada tributo.

Para lograr este objetivo es necesario revisar los listados de Padrones cada año, relacionándolos con las altas y bajas de catastro, y de la DGT principalmente. Tarea que en la actualidad se realiza en la medida de lo posible pero no se destina personal efectivo para este trabajo.

Es importante también para esto un buen funcionamiento de la ejecutiva y una buena comunicación entre gestión tributaria y recaudación para aplicar en las unidades fiscales, las modificaciones y alteraciones que se descubran a través de esta fase del procedimiento recaudatorio.



También es fundamental el tener unas ordenanzas fiscales actualizadas y renovadas, en las que se incluyan todos los medios posibles para la depuración de estos Padrones, a través de la tramitación de las correspondientes bajas de recibos, una vez se haya comprobado la imposibilidad de cobro de los recibos. Y sobre todo una ordenanza general de gestión, recaudación e inspección que recoja estos procedimientos de manera genérica para todos los tributos y detallando cada uno de los requisitos que se exijan para la depuración.

3.1.3. Análisis del entorno normativo

- **Los incumplimientos normativos**

Actualmente los incumplimientos normativos son:

- Falta de amortización de bienes. Orden HAP/1781/2013, de 20 de septiembre, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local. Dicho incumplimiento está prevista su resolución próximamente una vez esté operativa la aplicación de inventario de bienes y se integre con contabilidad. Además, dicha integración se aprovechará para regularizar los saldos contables del inmovilizado y conciliarlos con la información del inventario.
- Falta de contabilización de aplazamientos y fraccionamientos. Orden HAP/1781/2013, de 20 de septiembre, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local. Dicho incumplimiento, se pretende resolver estableciendo en la Instrucción de Operatoria y Organización Contable, el límite que se fija en las Bases de ejecución del presupuesto para la no contabilización de los aplazamientos, subirlo a 6.000 € en consonancia con el importe establecido en la Ordenanza General de Recaudación para la exigencia de garantía. Procediendo de esta manera a la contabilización manual de aquellos aplazamientos que superen dicha cuantía, en virtud del principio de importancia relativa.
- Inadecuada contabilización de las subvenciones de capital. Orden HAP/1781/2013, de 20 de septiembre, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local. Está incidencia requeriría de un desarrollo contable en la aplicación de inventario de bienes, que por el momento parece difícil que se pueda llevar a cabo.
- Falta de informe del art. 172 del ROF. Como ya se ha manifestado en el apartado relativo a la organización, esta deficiencia debe ser resuelta, bien mediante la creación de la plaza o plazas que se precise, o mediante la asignación de dichas funciones a otras dependencias siempre que sean compatibles con las ya asignadas.



- **Regulación interna**

El ayuntamiento de Almassora es pionero en la regulación de la organización y operatoria contable, que se encuentra recogida en la Instrucción de Operatoria y Organización Contable, aprobada por el ayuntamiento Pleno en sesión celebrada el 14 de diciembre de 2015. Esta instrucción se dicta en cumplimiento de lo dispuesto en la regla 8ª de la Orden HAP/1781/2013, de 20 de septiembre, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local. Tal y como se ha comentado en relación a los aplazamientos, se podría recoger en esta regulación, en virtud del principio de importancia relativa, la no contabilización de los aplazamientos y fraccionamientos cuyo importe sea inferior a 6.000 €.

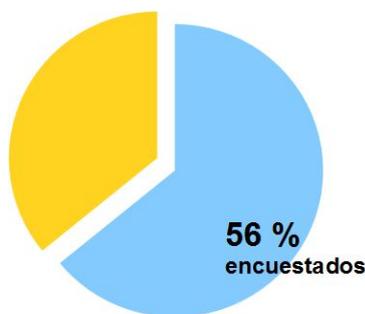
La regulación del control está regulado en las Bases de Ejecución del Presupuesto de 2017. Dichas Bases han recogido con anticipación lo que posteriormente se ha aprobado en el RD 424/2017 de 18 de 28 de abril, por el que se regula el régimen jurídico del control interno en las entidades locales del Sector Público Local. En particular se ha establecido el régimen de fiscalización limitada previa con los requisitos establecidos por el acuerdo del Consejo de Ministros de 2008. Además se ha regulado el control financiero que ya se venía haciendo desde el año 2015. No obstante, al haberse concedido al ayuntamiento de Almassora la subvención de los fondos EDUSI de 5.000.000 €, sería interesante recoger como requisitos adicionales en la fiscalización previa a fijar por el Pleno, aquellos extremos que permitan dar cumplimiento a los requerimientos de justificación de los fondos FEDER, con el objeto de colaborar con el control a una mejor gestión de los fondos y en definitiva evitar problemas en la justificación de los mismos.

El Ayuntamiento de Almassora es el ayuntamiento de la provincia, salvo la capital, que más servicio presta a sus contribuyentes en temas de recaudación.

Por un lado, somos el único ayuntamiento que tramita el Plan Especial de pagos tributarios de recibo de vencimiento periódico mediante domiciliación bancaria que supone el pago de los tributos en nueve meses, desde el mes de febrero hasta el mes de octubre, tal y como se regula en el artículo 71.bis de la Ordenanza General de Gestión, Recaudación e Inspección de los tributos y otros ingresos de derecho público locales del Ayuntamiento de Almassora.

El 56% de los encuestados prefiere mantener los Planes Especiales de Pago frente a recibir una bonificación al domiciliar el pago de tributos.

Figura 8. Satisfacción sobre los Planes Especiales de Pago



Fuente: Extraído de la encuesta realizada a la ciudadanía (ver anexo I)

En las encuestas realizadas al ciudadano, el contribuyente percibe que recibe un buen trato personal al gestionar el pago de tributos y de las tasas. Más del 70% de la ciudadanía encuestada está satisfecha con los servicios ofrecidos en relación al pago de tributos.

Figura 9. Satisfacción sobre el pago de tributos



Fuente: Extraído de la encuesta realizada a la ciudadanía (ver anexo I)

Y por otro lado, somos uno de los ayuntamientos de la provincia que más entidades bancarias colaboradoras pone a disposición de los contribuyentes para que puedan pagar sus impuestos, a través del correspondiente convenio entre el ayuntamiento y la entidad bancaria. Según los informes realizados por la Sindicatura de Cuentas de la Comunidad Valenciana, el Ayuntamiento de Burriana ha contratado con cuatro entidades bancarias para colaborar en la recaudación, el Ayuntamiento de la Vall d'Uixó con cuatro y el Ayuntamiento de Almassora con diez.

3.1.4. Pendiente de cobro de recaudación

- **Situación actual**

Uno de los problemas más importantes que arrastra el Ayuntamiento de Almassora es el elevado pendiente de cobro de la recaudación. En total, y según datos de la liquidación del presupuesto de 2016, el pendiente de cobro asciende a 14.090.525,93 €. Dicho importe ha venido creciendo desde el 2007, año en el que ascendía a 2.993.914,25 €. Esto supone un incremento del 379% cuando el volumen de derechos liquidados



Plan Estratégico Área Económica

netos por los capítulos 1, 2 y 3 sólo han incrementado en un 10,74%. Hasta la fecha, las medidas adoptadas para atajar dicho problema han conseguido únicamente que dicho pendiente no aumente. Pero sigue sin resolverse el problema de fondo. Este se considera el problema más importante de los tres grupos de problemáticas.

Tabla 7. Situación de la Recaudación Ejecutiva a fecha 22/05/17

	Pendiente Inicial	Cargos	Cobro Principal			Cobro			Bajas	Pase Vol	Pendiente Final
			Bruto	Devol	Neto	Recargo	Intereses	Costas			
2017	11.827.522 €	226.729 €	442.560 €	-7.021 €	435.639 €	66.633 €	29.031 €	2.928 €	170.188 €	60.384 €	11.381.019 €
IBI	6.333.031 €	30.149 €	161.487 €	-5.633 €	155.854 €	30.093 €	18.656 €	948 €	146.532 €	53.965 €	6.001.195 €
ACTIVIDAD INMOB.	1.514.223 €	154.432 €	137.261 €	-378 €	136.883 €	14.555 €	831 €	79 €	3.636 €	0 €	1.527.758 €
IVTM	1.882.893 €	722 €	62.112 €	-909 €	61.203 €	12.245 €	6.903 €	1.079 €	8.607 €	0 €	1.812.896 €
IAE	690.244 €	21.708 €	36.889 €	0 €	36.889 €	3.200 €	352 €	151 €	1.095 €	6.419 €	667.549 €
BASURA, AGUA Y ALCANT.	687.978 €	8.455 €	31.850 €	-101 €	31.750 €	5.538 €	2.042 €	640 €	10.318 €	0 €	654.264 €
MULTAS Y SANCCIONES	480.838 €	6.225 €	11.343 €	0 €	11.343 €	978 €	238 €	28 €	0 €	0 €	475.719 €
OTROS	238.316 €	5.039 €	1.716 €	0 €	1.716 €	23 €	8 €	3 €	0 €	0 €	241.639 €

Fuente: Elaboración propia

Para comenzar a analizar el problema se exponen a continuación diversas medidas que han afectado a la situación al Departamento de Recaudación a lo largo de los últimos años. Durante los años de crisis económica el ayuntamiento facilitó el pago a los contribuyentes potenciando los aplazamientos y fraccionamientos. Estas medidas originaron un incremento de la carga administrativa, por lo que los empleados y las empleadas del Departamento de Recaudación dedican mucho esfuerzo a la gestión de los fraccionamientos de deuda en detrimento del tiempo dedicado a la recaudación ejecutiva. Durante años el procedimiento ejecutivo se ha visto afectado por las continuas solicitudes de fraccionamiento de deuda, que paralizaban el proceso y retrasaban la gestión diaria. En el ejercicio 2015 se corrige dicha situación y los fraccionamientos se empiezan a conceder cuando cumplen la normativa de recaudación.

Tabla 8. Evolución de aplazamientos y fraccionamientos solicitados y concedidos

	2012	2013	2014	2015	2016
Solicitados	336	355	342	167	181
Concedidos	0	84	804	191	108

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el ejercicio 2012 se pone en marcha el Plan Especial de pagos tributarios de recibos de vencimiento periódico mediante domiciliación bancaria, constituyendo un fraccionamiento en período



Plan Estratégico Área Económica

voluntario que tampoco mejora la gestión recaudatoria. Además, se eliminan las bonificaciones en las domiciliaciones que estaban en vigor en los años 2009 a 2011. El Plan sigue estando en vigor actualmente comportando un consumo considerable de recursos administrativos, lo que también hace que no se atiendan adecuadamente los procedimientos de recaudación ejecutiva.

Como consecuencia, estas dos medidas contribuyeron, junto a otros factores, a externalizar la recaudación ejecutiva, junto con la inspección tributaria, en la empresa Coordinadora de Gestión de Ingresos, S.A. que actúa bajo la supervisión de la Tesorera, quien firma los informes y las resoluciones y actos administrativos correspondientes. El coste de dichos servicios en el año 2016 ha ascendido a 309.666,22 € (IVA incluido). En definitiva las medidas citadas junto con otros factores han provocado que la gestión recaudatoria del Ayuntamiento de Almassora haya sido totalmente deficiente por la ausencia de actuaciones de recaudación ejecutiva en el período de 2000 a 2010.

Para hacer frente a estos problemas el Área de Tesorería ha puesto de manifiesto en diversas ocasiones la falta de medios personales cualificados y ha solicitado la integración de un Técnico de Administración General cualificado mediante Registro de Entrada, desde el año 2002 para el Departamento de Recaudación, pero actualmente la situación no ha cambiado. Al realizar un estudio comparativo se comprueba que los ayuntamientos de Burriana y de la Vall d'Uixó cuentan desde el año 2000 en su plantilla y en su relación de puestos de trabajo con unos Técnicos de Administración General, grupo A1, con las jefaturas del Servicio de los departamentos de Recaudación. En el caso del Ayuntamiento de Almassora no ha existido nunca ningún Técnico con la jefatura del Departamento de Recaudación.

Existe por tanto una falta de personal cualificado para delegar y apoyar al puesto de la Tesorera que tiene a su cargo el Departamento de Recaudación y el Departamento de Tesorería, personal necesario e imprescindible para poder prescindir de la empresa contratada por el Ayuntamiento de Almassora desde noviembre del año 2010, para colaborar con la Recaudación Ejecutiva y con determinados procedimientos de la Recaudación Voluntaria.

- **Análisis y comparación con otros ayuntamientos**

Para conocer con mayor detalle la situación del Departamento de Recaudación se ha realizado un estudio comparativo con los ayuntamientos de Burriana y de la Vall d'Uixó.

En la siguiente tabla se compara el importe pendiente de cobro en los tres ayuntamientos. Se observa que el pendiente total es similar entre Almassora y Burriana, pero el importe es mucho menor en la Vall d'Uixó, por lo que resultaría interesante estudiar los procesos y la estructura de su Departamento de Recaudación.

Tabla 9. Comparación pendiente de cobro

	Almassora		Burriana		Vall d'Uixó	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Presupuesto corriente	2.867.477,99	2.189.776,92	3.532.533,65	2.460.843,48	2.122.835,44	2.177.134,24
Presupuesto cerrado	11.475.189,74	11.900.749,01	8.537.658,59	8.798.083,96	3.196.750,76	3.467.501,15



Plan Estratégico Área Económica

Total	14.342.667,73	14.090.525,93	12.070.192,24	11.258.927,44	5.319.586,20	5.644.635,39
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	--------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, también cabe destacar que la antigüedad del pendiente de cobro es mucho mayor en el ayuntamiento de Almassora ya que integra deuda del año 1995, mientras que los ayuntamientos de Burriana y de la Vall d'Uixó tienen una antigüedad de deuda de 2007 y 2009 respectivamente.

Respecto a la falta de recursos humanos previamente expuesta se compara a continuación el personal de los tres ayuntamientos, con el fin de conocer si la incorporación de un Técnico de Administración General resolvería el problema de recaudación. En los ayuntamientos de Burriana y la Vall d'Uixó sí cuentan con un técnico del grupo A.1, mientras que Almassora cuenta con un técnico A.2.

Tabla 10. Comparación del personal

	Almassora		Burriana		Vall d'Uixó	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
A.1			1	1	1	1
A.2	1	1				
C.1			1	1	1	1
C.2	3	3	3	3	1	1
Atención al público	1	1			1	1
Total	5	5	5	5	4	4

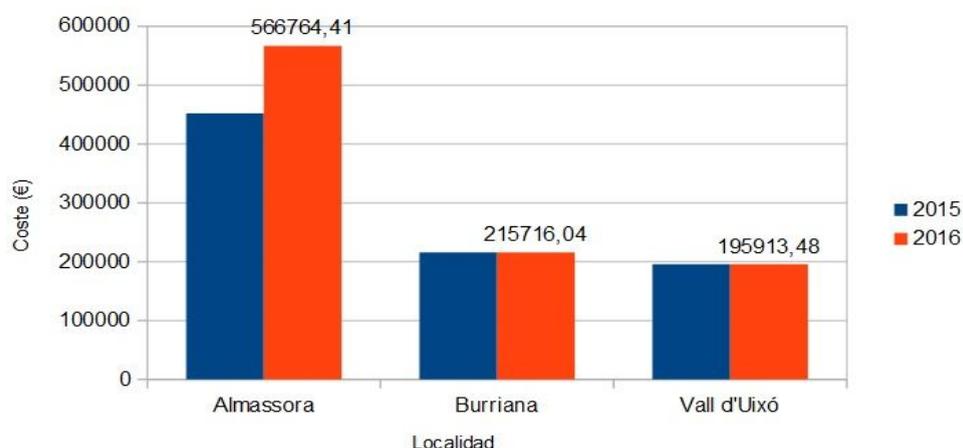
Fuente: Elaboración propia

En definitiva, la falta de una persona responsable de la recaudación TAG (A1) en el caso del ayuntamiento de Almassora ha podido ser una de las causas que han contribuido a la generación de la situación actual de la recaudación municipal.

En cuanto al coste de los servicios el del Ayuntamiento de Almassora es el más elevado con diferencia y, además, ha seguido aumentando en el ejercicio 2016. El elevado coste se deriva, entre otros factores, del contrato con la empresa externa, que como se ha comentado anteriormente en el 2016 el coste ascendió a 309.666,22€. Vista la diferencia de coste con Burriana y la Vall d'Uixó debe de ser una prioridad la reestructuración del departamento para poder prescindir de la ayuda externa, asumiendo las tareas para disminuir el coste del servicio.



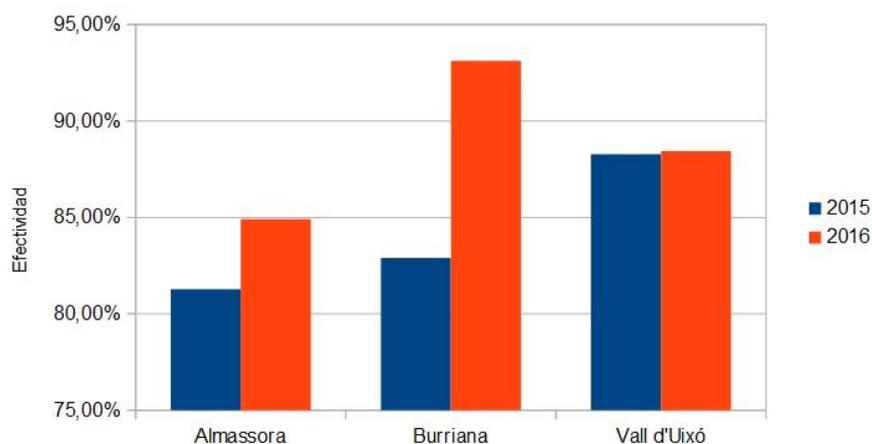
Figura 10. Comparación coste de los servicio de Recaudación



Fuente: Elaboración propia

En términos de efectividad del Departamento de Tesorería y Recaudación de nuevo comprobamos que el ayuntamiento de Almassora obtiene la menor puntuación, 81.27% en 2015 y 82.905 en 2016. En este caso para el año 2016 Burriana obtiene el mejor porcentaje (93.12%) pero es debido a una operación concreta que permitió recaudar una deuda de elevado importe. Por lo tanto, de nuevo debemos analizar la situación del ayuntamiento de la Vall d'Uixó ya que mantiene una efectividad más elevada y sostenible, 88% en ambos periodos analizados.

Figura 11. Comparación nivel de efectividad de los servicios de Tesorería





Fuente: Elaboración propia

3.2. ANÁLISIS DAFO

3.2.1. Puntos débiles

PÁGINA WEB: Tramitación electrónica y transparencia

Recientemente se ha renovado la página web del ayuntamiento pero hasta la fecha, la información que se facilita a la ciudadanía sobre gestión tributaria y recaudatoria es claramente insuficiente e inadecuada. No sólo por la normativa en vigor, sino por el compromiso de servicio con los ciudadanos y ciudadanas, se debería instrumentar una página web que permita relacionarse electrónicamente con esta administración sin necesidad de desplazarse al SIAC o a las oficinas municipales. Además, sería necesario el desarrollo de la información de transparencia para que el ciudadano o cualquier entidad que estuviera interesada pueda acceder con facilidad a toda la información que se genera por los servicios de gestión tributaria y recaudatoria.

FORMACIÓN

El desarrollo tecnológico producido como consecuencia de los procesos de modernización administrativa ha originado que las adaptaciones a las nuevas aplicaciones se hayan producido de forma básica, sin la adecuada formación que permita un manejo más adecuado y explotación de las aplicaciones informáticas. Se constata la necesidad de formación en las aplicaciones de MYTAO y SICAP y en las herramientas que nutren la página web, como la Carpeta Ciudadana.

APLICACIONES LENTAS Y INCIDENCIAS

Un problema general que reduce de manera importante la productividad del personal de SSEE es la lentitud de las aplicaciones informáticas. Determinados procesos son muy lentos, y cuando se ponen en marcha, ralentizan el funcionamiento de los equipos. Además, hay muchas incidencias de funcionamiento que la empresa no resuelve adecuadamente o bien tarda mucho en su resolución lo que origina retrasos en la tramitación ordinaria y de expedientes concretos. Por problemas informáticos, determinado personal de SSEE no pueden publicar en el BOP/BOE lo que origina que dicha tramitación se transfiera a otros. También se generan problemas como consecuencia de las actualizaciones de las aplicaciones que las desconfiguran y posteriormente se retrasa demasiado su resolución.

NIVELES ORGANIZATIVOS Y JEFES DE DEPARTAMENTO

No existe una estructura organizativa ni organigrama lo que implica el incumplimiento sistemático del ROF, al tramitarse muchos de los expedientes sin el informe preceptivo del art. 172 del ROF. Esta laguna también afecta al desarrollo de actividades de planificación como los presupuestos, de la gestión presupuestaria y tramitación de gastos, la gestión de subvenciones o la propia gestión recaudatoria que no cuenta con un personal técnico responsable de la dependencia de recaudación. Lo que genera vacíos de responsabilidad y



Plan Estratégico Área Económica

problemas de gestión.

PROBLEMAS DE COORDINACIÓN

La falta de planificación del equipo de gobierno y su falta de coordinación, hace que diversos expedientes de modificaciones de crédito o de ordenanzas fiscales se rectifiquen constantemente en su tramitación con las pérdidas de tiempo que ello supone.

También se ha puesto de manifiesto problemas de coordinación entre gestión recaudatoria y tributaria, al aflorar la resoluciones de recursos en la gestión recaudatoria ejecutiva, haciendo necesario el análisis de la depuración de padrones y bases de datos.

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS/PRODUCTIVIDAD

El sistema de productividad establecido recientemente, si bien ha supuesto un paso adelante en su adecuación a la normativa aplicable, su gestión se ha convertido un proceso burocrático muy pesado con gran consumo de tiempo que hace que todos y todas en general y los miembros del comité de productividad dediquen muchísimo tiempo tanto en la formulación de los objetivos como posteriormente en su valoración. Además, existe la sensación de que el nivel de exigencia no es el mismo en todas las áreas municipales, lo que contribuye a percibir dicho sistema como un sistema injusto.

NOTIFICACIONES/GESTIÓN DEL CORREO POSTAL

La gestión de Correos resulta bastante inadecuada, lo que se traduce en problemas de gestión con las notificaciones tanto de Gestión Tributaria como de Gestión Recaudatoria. Dicha gestión retrasa los expedientes y los complica al tener que recurrir a la notificación edictal.

COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS

Falta de coordinación entre distintos departamentos, lo que origina que atenciones que deberían gestionarse por SIAC se derivan a oficinas. Y en general se han detectado problemas de procedimientos que se resolverían con la debida coordinación entre los departamentos.

REVISIÓN DE ORDENANZAS FISCALES

Es fundamental el tener unas ordenanzas fiscales actualizadas y renovadas, en las que se incluyan todos los medios posibles para la depuración de los Padrones y para lograr una gestión más eficiente de los tributos.

DESMOTIVACIÓN DEL PERSONAL POR RETRIBUCIONES INFERIORES A OTROS DEPARTAMENTOS DEL AYUNTAMIENTO DE ALMASSORA.

Retribuciones injustas en relación a la carga de trabajo y al nivel de responsabilidad del personal empleado de los departamentos de Tesorería, de Gestión Tributaria y de Recaudación. Estos empleados aparte de sus tareas, asesoran diariamente al SIAC en las atenciones al público y asimismo se hacen cargo diariamente de las atenciones presenciales más complicadas, la mayoría de las cuales son muy desagradables, compaginandolo todos los días con las atenciones telefónicas en cuanto que son los únicos que las atienden.



Plan Estratégico Área Económica

Los empleados y empleadas están descontentos/as con las retribuciones que perciben y es un problema. Se saca adelante mucho trabajo que está poco valorado. Cada día hay más trabajo y las retribuciones no se incrementan. Estos empleados consideran que están más estresados y tienen más carga de trabajo que en otros departamentos del Ayuntamiento.

PENDIENTE DE RECAUDACIÓN

El volumen pendiente de recaudación, tal y como se recoge en el informe de control financiero del tercer trimestre de 2016 constituye uno de los problemas más importantes del ayuntamiento de Almassora. Hasta la fecha, las medidas adoptadas para atajar dicho problema han conseguido únicamente que dicho pendiente no aumente. Pero sigue sin resolverse el problema de fondo. Este problema sería el problema más importante de los tres grupos de problemáticas.

3.2.2. Puntos fuertes

IMPLANTACIÓN EXPEDIENTES ELECTRÓNICOS

Con la implantación del expediente electrónico, a través de la aplicación de MyTao se da cumplimiento a la normativa sobre expediente electrónico establecida en la legislación de procedimiento administrativo. Con esto se posibilita una mayor información sobre el expediente al acceder electrónicamente al mismo y una mayor seguridad jurídica en su tramitación. El ayuntamiento cuenta con una amplia experiencia y cultura administrativa en gestión electrónica de expedientes que puede facilitar la puesta en marcha de Mytao, como ya ha sucedido en el departamento de gestión tributaria.

PÁGINA WEB DE INTERVENCIÓN

El servicio de intervención cuelga toda la información que genera, ya sea de tipo contable o sobre el control, en cumplimiento del principio de transparencia en la gestión, lo que ha permitido que se haya valorado por Dyntra con una puntuación del 96%.

FISCALIZACIÓN RÁPIDA

El ayuntamiento tiene implantada el sistema de fiscalización limitada previa, que permite establecer un control de aquellos elementos más importantes, de una forma perfectamente identificable, lo que permite que los expedientes se fiscalicen generalmente en menos de un día.

CAMBIOS DE TITULARIDAD

Los expedientes de cambios de titularidad de diversos tributos se resuelven de manera muy ágil por el departamento correspondiente. El cambio en la unidad fiscal del tributo, solicitado por el propio interesado se lleva a cabo tras comprobar la documentación aportada que origina la modificación y abrir el expediente, en la mayoría de los casos en el mismo acto.



Plan Estratégico Área Económica

Así durante todo el año 2016 se abren 258 expedientes de cambio de titularidad de Ibiu y TRRSU y se cierran en el mismo período 222 expedientes. El resto quedan abiertos ya que implican una actuación administrativa posterior al cambio de titularidad de alta , baja o devolución de recibos liquidados y en los que puede existir error en sujeto pasivo.

RAPIDEZ DE TRAMITACIÓN DE PLUSVALÍAS

Los expedientes de solicitud de liquidación del IIVTNU se resuelven dentro del periodo legal para el cálculo del Impuesto, incluso reduciendo considerablemente el tiempo de liquidación que se efectúa prácticamente de manera automática al recibir en el departamento la solicitud y abrir el expediente.

En el año 2016 se abrieron 677 expedientes de liquidación de IIVTNU, de los cuales 659 se encuentran tramitados y cerrados, y 18 permanecen abiertos o en tramitación, ya que incluyen otras actuaciones administrativas pendientes de resolver, referidas a baja o devolución de recibos liquidados y en los que puede existir error en sujeto pasivo.

REALIZACIÓN DEL CONTROL FINANCIERO

El ayuntamiento de Almassora es pionero en la puesta en marcha del control financiero. Dicho control ha permitido mejorar la gestión, en particular la contratación menor, promoviendo la aplicación de principios de buena gestión en la contratación menor y analizar la gestión de servicios con problemas de funcionamiento como el servicio de recaudación

TRAMITACIÓN DE FACTURAS

La organización de la tramitación facturas permite al ayuntamiento una gestión rápida y eficaz para su aprobación y posterior pago. Esto permite una mayor seguridad y confianza de las entidades y empresas proveedoras en el ayuntamiento lo que a largo plazo puede ayudar a contener los costes de funcionamiento

ATENCIÓN E INFORMACIÓN AL CIUDADANO (SIAC)

El Ayuntamiento cuenta con un servicio de información y atención al ciudadano que atiende a todos los que necesitan algún trámite de la Administración. Además de facilitar la información básica también lleva a cabo la tramitación necesaria para presentar solicitudes que darán lugar a los expedientes administrativos que se desarrollaran y resolverán en cada departamento. También llevan a cabo la práctica de autoliquidaciones, y la resolución en el acto de algunos trámites como la emisión de certificados de bienes y empadronamiento. Todo este trabajo supone un apoyo para el área económica y evita muchas consultas directas en los departamentos.



3.2.3. Amenazas

FALTA DE FORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PROVEEDORAS PARA PRESENTAR FACTURAS ELECTRÓNICAS

Mediante las encuestas realizadas a los proveedores del ayuntamiento se ha observado una queja generalizada, principalmente entre las empresas de menor tamaño, sobre el procedimiento de facturación electrónica. Numerables comentarios resaltan la dificultad del proceso así como la falta de conocimiento del mismo, lo cual demora la emisión de las facturas y genera incidencias. También cabe destacar que esta falta de formación genera interrupciones diarias en gestión presupuestaria y gastos, ya que se reciben múltiples llamadas por problemas al crear o emitir las facturas electrónicas.

CAMBIO DEL PROGRAMA CONTABLE Y MIGRACIÓN A GEMA

El entorno windows en que está desarrollada la aplicación actual de contabilidad, SICAP, ha quedado anticuado lo cual fuerza al cambio al nuevo programa contable, GEMA. Los problemas principales de esta migración residen en la integración de la contabilidad con otras aplicaciones (GTWIN, SAVIA, FACE...) y en la resistencia al cambio por parte del personal usuario.

LIMITACIONES A LA CREACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO EN LAS LEYES DE PRESUPUESTOS GENERALES DEL ESTADO

Desde el comienzo de la crisis, a nivel estatal el legislativo ha optado por limitar la posibilidad de crear puestos de trabajo en las administraciones públicas. En el caso concreto de Almassora, se ha producido una disminución de efectivos, lo que origina situaciones críticas en la prestación de servicios al no disponer del personal suficiente.

FONDOS EUROPEOS EDUSI

El ayuntamiento ha resultado beneficiario de los fondos FEDER (EDUSI) por importe de 5.000.000€. Esto supone un incremento de la carga de trabajo para gestión presupuestaria e Intervención al tener que gestionar más expedientes económicos, lo que añadido a la escasez de personal puede determinar que surjan problemas en la gestión económico-presupuestaria y de tesorería.

CAMBIOS LEGISLATIVOS Y SENTENCIA JUDICIAL

En el área de la gestión tributaria se han producido en estos dos últimos años cambios normativos motivados por la interpretación del Tribunal Supremo y Constitucional de normas tributarias que afectan al IBIU y su valoración catastral y al IIVTNU.

Esto supone un gran incremento de los recursos y devoluciones de ingresos, que afectan a la gestión tributaria y recaudatoria y a la propia tesorería, solicitados por el interesado en aplicación de esta nueva



Plan Estratégico Área Económica

normativa y doctrina, que es necesario resolver y tramitar en el periodo legal establecido con los mismos medios personales y materiales que se tienen en los departamentos para el desarrollo de las tareas ordinarias de cada día, lo que supone un retraso generalizado en todos los expedientes.

3.2.4. Oportunidades

AUMENTO DE LOS TRÁMITES ELECTRÓNICOS

Al igual que el procedimiento de facturación electrónica, la realización de otros trámites de forma online es una gran oportunidad a tener en cuenta. El área económica se vería muy beneficiada si consiguiera implantar y potenciar los trámites electrónicos, tales como la realización de autoliquidaciones, pago de tributos o consultas y cambios de los datos tributarios a través de la página web. Estos procesos online significarán minorar el trabajo diario del personal del Departamento de Gestión Tributaria y de Tesorería, así como el trabajo del SIAC ya que no sería necesario que los ciudadanos y las ciudadanas acudieran al ayuntamiento para realizar dichos trámites. Esta oportunidad también se ha puesto de manifiesto por parte de la ciudadanía en la encuesta de satisfacción realizada, por lo que su consecución no solo significan una mejora a nivel interno sino también el cumplimiento de una necesidad y una demanda por parte de la población.

CONVENIO CON AEAT PARA LA RECAUDACIÓN EJECUTIVA

La resolución de 11 de julio de 2014, del Departamento de Recaudación de la AEAT (BOE 24 de julio de 2014) abre la posibilidad de suscribir convenios de recaudación ejecutiva para ayuntamientos de población superior a 20.000 habitantes, lo que permitiría romper con la dependencia que hasta el momento tiene el ayuntamiento con la empresa colaboradora en la recaudación e inspección tributaria.

4. PLANIFICACIÓN

Vista la situación actual del Área de Servicios Económicos mediante el análisis DAFO y el estudio de los problemas y retos de los diversos departamentos, se establecerán en este apartado los objetivos así como los planes de acción detallados a implementar para alcanzarlos.

4.1. LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Puesto que muchos de los puntos tratados en el análisis DAFO están relacionados y pertenecen al mismo ámbito se han establecido tres líneas de actuación generales. Esta división hará más sencilla la agrupación de los objetivos y el control de los resultados conseguidos en los diferentes ámbitos que se pretenden mejorar.

Línea 1. Mejora de procesos y procedimientos

La primera línea de actuación pretende aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos del Área Económica, atendiendo a la falta de formación que se ha puesto de manifiesto así como a la necesidad de analizar y



Plan Estratégico Área Económica

reestructurar diversos procesos operativos. Además tiene como fin realizar acciones proactivas ante las amenazas que suponen nuevos procesos, como los derivados de los fondos EDUSI.

Línea 2. Mejora de la administración electrónica

Actualmente la administración intenta potenciar los trámites electrónicos y la relación telemática entre las entidades públicas y la ciudadanía. De acuerdo con ello, la segunda línea estratégica intenta aumentar el número de trámites electrónicos ofrecidos por el ayuntamiento. Asimismo esta línea pretende dar solución a las incidencias de los programas informáticos que se han puesto de manifiesto en el análisis DAFO.

Línea 3. Mejora de la gestión recaudatoria

Puesto que el problema relacionado con el pendiente de recaudación se considera uno de los puntos débiles más importantes se presenta una tercera línea estratégica orientada a solucionar dicha deficiencia. Los objetivos y planes de acción relacionados con esta línea buscarán aumentar la eficacia de los procesos relacionados con la recaudación, disminuir el pendiente de cobro y diseñar nuevos procedimientos que permitan mejorar continuamente la gestión recaudatoria.

4.2. OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN

En el presente apartado se van a fijar los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta la información extraída del análisis DAFO realizado. Así mismo, se detallarán los objetivos establecidos mediante planes de acción concretos.

- **Línea estratégica primera (L1): Mejora de procesos y procedimientos**

OE1: Mejoras en el mantenimiento de los padrones.

- a) Tramitar los expedientes de propuesta de baja de recibos de diferentes tributos y tasas por existencia de errores en el primer trimestre del ejercicio.
- b) Puesta en marcha de la aplicación para acceder a la información de Notarios y Registradores sobre transmisiones de bienes inmuebles realizadas en este municipio y poder efectuar los cambios de titularidad no comunicados al Ayuntamiento por el interesado.

OE2: Adecuación de las ordenanzas fiscales.

- a) Revisión de las ordenanzas y adaptación a los nuevos criterios jurisprudenciales y modificaciones normativas aprobadas.

OE3: Mejorar la formación del personal empleado.

- a) Recibir formación sobre la aplicación de recaudación en TAO.

Se tiene previsto que la empresa CGI, S.A. imparta formación sobre la aplicación de recaudación de TAO cuando se incorpore nuevo personal público al departamento de Recaudación, acompañada de un manual, debiendo de asistir al menos el 90% de estos nuevos empleados y empleadas. Para



Plan Estratégico Área Económica

valorar la formación, se preparará una prueba práctica para comprobar la adecuada transferencia de conocimientos, debiéndose obtener un 65% de puntuación media. La formación será gratuita por parte de esta empresa en 2018 y en el primer trimestre de 2019, y posteriormente a marzo del 2019 por la empresa que colabore con la recaudación.

b) Recibir formación sobre la aplicación de contabilidad GEMA.

Esta acción formativa se llevará a cabo en dos partes: sesión formativa para el personal gestor y sesiones formativas para el personal de Intervención, Tesorería y Gestión Presupuestaria. La formación para el personal gestor se llevará a cabo por el personal de Intervención y Gestión Presupuestaria en el primer trimestre de 2019. Para el personal de Intervención, Tesorería y Gestión presupuestaria se impartirá la formación por la empresa suministradora de la aplicación, durante los último meses de 2018.

En total el número de usuarios y usuarias de contabilidad asciende a 50 y se pretende que al menos el 90% de los usuarios reciba la formación. Para valorar la formación, se preparará una prueba práctica para comprobar la adecuada transferencia de conocimientos, debiéndose obtener un 65% de puntuación media. Como complemento, se realizará también una encuesta de satisfacción que requerirá una puntuación media del 75% .

c) Realizar una sesión formativa sobre nuevas herramientas de Google y de ofimática.

Dichas acciones formativas se llevarán a cabo durante el 2018 y el 2019 e irán dirigidas al personal de servicios económicos en especial, aunque algunas acciones formativas pueden quedar abiertas a todos los empleados del ayuntamiento y se contrataría a formadores externos. Para la valoración de la formación se realizará una prueba práctica en el propio ordenador que será puntuada por la persona formadora, debiéndose obtener un 65% de puntuación media. Como complemento, se realizará también una encuesta de satisfacción que requerirá una puntuación media del 75% .

Se ha seleccionado seis aplicaciones distintas:

- **Drive**, destinada a compartir documentos y almacenarlos en la nube.
- **Slack**, para la gestión de proyectos en equipo.
- **Evernote**, para la gestión de notas e información de forma personal o compartida con grupos de trabajo.
- **Todolist**, destinada a gestionar el trabajo diario a través de listas y recordatorios.
- **Mozilla Thunderbird**, dado el uso diario de esta aplicación de correo se cree interesante conocer otras funciones que ofrece, como la función de calendario, eventos y tareas.

Se realizará la formación de tres de estas aplicaciones en 2018 y las dos restantes en 2019.

OE4: Diseñar y formalizar los procesos operativos de los departamentos de Gestión, Recaudación e Inspección tributaria.



Plan Estratégico Área Económica

- a) Diseñar y formalizar los procesos y procedimientos de la Inspección Tributaria.

Formalizar los procesos de IAE e ICIO, durante el ejercicio 2019.

- b) Diseñar y formalizar los procesos de Recaudación.

En Recaudación se deben de diseñar y formalizar 10 procesos, que son los siguientes:

- Planes de Pago o Fraccionamientos y Aplazamientos
- Embargo de Cuentas Corrientes
- Embargo de sueldos y salarios
- Embargo de pensiones INSS
- Embargo de créditos AEAT (Modelo 996)
- Embargo de depósitos bancarios
- Embargo de créditos, solicitud información AEAT sobre operaciones con terceros (Modelo 347)
- Concurso de acreedores
- Declaraciones de fallidos y derivaciones de responsabilidad
- Requerimiento por hipoteca legal tácita

Se realizarán 4 procesos en el 2018 y los restantes en 2019.

OE5: Potenciación del SIAC y mejora de la atención telefónica.

- a) Sesiones formativas destinadas a las personas que están en el servicio de información y elaboración de un manual adecuado.

En materia de gestión tributaria las sesiones formativas, se impartirán por parte de la Técnico de gestión tributaria y la administrativa de este departamento durante el primer trimestre de 2018, debiendo de asistir al menos el 90% del personal empleado del SIAC y puntuación media obtenida superior al 65%.

- b) Curso formativo al personal del SIAC en temas de recaudación.

Con este plan de acción se pretende que los empleados y empleadas del SIAC estén preparados para prestar la atención presencial en recaudación para descongestionar al departamento de recaudación. En materia ejecutiva las sesiones formativas, acompañadas de un manual, se volverán a impartir por parte de la empresa CGI, S.A. gratuitamente en el primer trimestre de 2018, debiendo de asistir al menos el 90% del personal del SIAC y puntuación media obtenida superior al 65%.

OE6: Control financiero de los fondos EDUSI.

- a) Diseñar los procesos de control que serán necesarios para la gestión de los fondos EDUSI.

Antes de finalizar el año 2017 se pretende adecuar el régimen de fiscalización previa a los requerimientos que exige la gestión de los fondos FEDER, para que la gestión de dichas operaciones se sometan al control previo. Además, se pretende establecer dentro de la planificación del control financiero de años sucesivos los procesos de control que se llevarán a cabo, tanto en la selección de operaciones como en su ejecución. Se pretende por tanto, reducir el riesgo de incidencias en la justificación anual de estos fondos. Para ello se va a tener en cuenta el número de incidencias no



Plan Estratégico Área Económica

subsanables comunicadas por la Autoridad de Gestión en la justificación de dichos fondos por parte del Ayuntamiento de Almassora. Este número de incidencias deberá ser inferior al 5% de las contrataciones presentadas en las justificación.

● **Línea estratégica segunda (L2): Mejora de la administración electrónica**

OE7: Implantar la administración electrónica en todos los trámites y procedimientos administrativos recaudatorios y desarrollar la página web.

- a) Revisar en la sede electrónica los trámites establecidos en el departamento de Recaudación y ampliarlo en los que proceda, implementando nuevos trámites online y añadiendo información sobre los trámites presenciales.

Mediante este plan de acción se implementará de forma electrónica los siguientes trámites relativos al departamento de Recaudación.

- Expedición de cartas de pago
- Recurso de reposición contra diligencia de embargo
- Recurso de reposición contra providencia de apremio
- Planes de vencimiento especial
- Solicitud de devolución de ingresos indebidos por duplicidad o por exceso

El fin de este plan de acción es ofrecer más servicios online y asesorar a la ciudadanía poniendo a su disposición a través de la página web más información tanto sobre los trámites que se realicen online como los presenciales.

Tres de estos trámites de Recaudación se incorporarán a la sede electrónica en 2018 y los dos restantes en 2019.

- b) Incorporar en la sede electrónica los trámites necesarios para la elaboración de las autoliquidaciones por la web.

Se trata de poner en marcha la posibilidad de autoliquidar 4 tributos municipales, VADOS, ICIO, LICURB, LIC Servicios ambientales, durante el año 2018.

El fin de este plan de acción es ofrecer más servicios online y asesorar a la ciudadanía poniendo a su disposición a través de la página web más información sobre los trámites para hacer las autoliquidaciones.

OE8: Mejora de la formación de las empresas proveedoras en factura electrónica (FACE)

- a) Solicitar formación sobre facturación electrónica a la Diputación de Castellón y a la Cámara de Comercio.

La solicitud de formación se realizará en el primer trimestre de 2019 y será responsabilidad de la administrativa de Gestión Presupuestaria. Para solicitar la información se redactará un oficio y se remitirá a la firma de la Alcaldesa para su posterior envío a la atención de los responsables de la Cámara Agraria y de la Diputación de Castelló. En dicho oficio se pondrá de manifiesto la carencia de este tipo de formación, así como sus ventajas y beneficios tanto para las empresas como para las administraciones públicas.



- b)** Establecer un manual del programa Facturae y de FACe para los proveedores interesados.

Este plan de acción se llevará a cabo durante el primer trimestre de 2018, siendo responsabilidad de la administrativa de Gestión Presupuestaria. Se establecerá un manual básico de los pasos a seguir para realizar una factura electrónica en el programa Facturae y para emitirla a través de la plataforma FACe; una vez establecido el manual se facilitará a todas las nuevas empresas proveedoras que deban emitir este tipo de factura. Asimismo se analizará los errores más frecuentes que hacen las empresas proveedoras que actualmente ya facturan electrónicamente, con fin de facilitarles el manual elaborado e indicarles las incidencias que deben subsanar en las próximas facturas.

OE9: Puesta en marcha de un aplicativo para la gestión de notificaciones.

a) Puesta en marcha de una aplicación informática que agilice la tramitación del correo postal. Durante 2018 se complementará la aplicación Registra, utilizada actualmente para gestionar el registro de los documentos que entran en el ayuntamiento y los documentos emitidos, la funcionalidad de gestión de notificaciones. Este plan de acción afectará a todos los departamentos de la entidad, aunque en el presente Plan Estratégico se controlará su implementación en el Área Económica.

OE10: Puesta en marcha de las aplicaciones de Contabilidad (GEMA) e Inventario.

- a)** Puesta en marcha de la aplicación GEMA.

Se pretende poner en marcha, por un lado la aplicación de GEMA puesto que en el futuro la aplicación actual de SICAP dejará de disponer de mantenimiento. Se considera que lo adecuado sería en el último trimestre de 2018 llevar a cabo los procesos de carga de aplicación y parametrización, para que a principios de 2019 se empiece ya con el nuevo presupuesto y una vez se realice la formación en dicha aplicación del personal afectado. Se pondrá en marcha de la intranet municipal, una herramienta para registrar las incidencias que surjan a los usuarios y las usuarias para ser atendidas por el servicio de intervención. Estas incidencias pueden ser de dos tipos:

- Fallos de la aplicación por errores en la configuración
- Asistencia por deficiencias en la formación del personal

Únicamente se van a considerar las incidencias de primer tipo, para valorar el trabajo de parametrización llevado a cabo y de esta manera, el cambio resulta lo más suave para el personal afectado.

- b)** Implementación de la aplicación de Inventario.

La aplicación de Inventario de Bienes está prevista su puesta en marcha en el primer semestre de 2019. Para ello, desde Patrimonio deberían corregir y depurar los datos de los bienes inmuebles y desde contabilidad cargar los datos de carácter económico. Para ello se ha seleccionado como



Plan Estratégico Área Económica

indicador las amortización de bienes inmuebles y vehículos, dado que los datos de bienes muebles resulta imposible su constatación.

- **Línea estratégica tercera (L3): Mejora de la gestión recaudatoria**

OE11: Puesta en funcionamiento del convenio con la AEAT para el cobro de tributos locales.

- a) Suscripción y puesta en funcionamiento del convenio con la AEAT y la FEMP para la recaudación en vía ejecutiva de los recursos de derecho público del Ayuntamiento de Almassora.

Mediante el acuerdo del Pleno del Ayuntamiento de Almassora de fecha 4 de agosto de 2017 se acordó la adhesión íntegra al Convenio suscrito entre la AEAT y la FEMP para la recaudación ejecutiva de los recursos de derecho público de las Corporaciones locales por parte de la Agencia Estatal de Administración Tributaria. A partir del mes de septiembre de 2017 se va a notificar dicho acuerdo al Director del Departamento de Recaudación de la AEAT y se tiene previsto tramitar al menos un expediente en el ejercicio 2018.

OE12: Mejorar el pendiente de cobro en ejecutiva.

- a) Incrementar la tramitación de expedientes de bajas por diversos motivos, por créditos incobrables y por prescripción con arreglo a los criterios establecidos en la Ordenanza General de Gestión, Inspección y Recaudación del Ayuntamiento de Almassora.

Se tiene previsto en el 2018 tramitar un expediente de baja por prescripción de deudas.

4.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez fijados los objetivos y establecidos los planes de acción correspondientes, se presenta a continuación el Cuadro de Mando Integral que determina los indicadores a calcular en el proceso de control del plan y las metas a alcanzar durante el periodo establecido.

De acuerdo a la clasificación establecida por el CMI se han agrupado los objetivos según cuatro perspectivas. Al tratarse de una administración pública la mayoría de los objetivos fijados se basan en procesos y procedimientos, por lo que se han clasificado en la Perspectiva de Procesos la mayoría de ellos, dado que pretenden mejorar y/o modificar procedimientos (OE1, OE2, OE4, OE6, OE7, OE9, OE10, OE11). En la Perspectiva de Aprendizaje se han incluido los objetivos de formación de los empleados y empleadas del Área Económica (OE3) y la mejora del servicio del SIAC (OE5). El objetivo que persigue la formación de las empresas proveedoras en el ámbito de la facturación electrónica (OE8) se ha clasificado en la Perspectiva de Clientes y por último, se ha clasificado en la Perspectiva Financiera el objetivo relacionado con el pendiente de recaudación (OE12), puesto que determina la situación económica del ayuntamiento.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES DE RENDIMIENTO	METAS DEL AÑO	CONTROL DE RESULTADOS	PLAN DE ACCIÓN
FINANCIERA	OE12: Reducir el pendiente de cobro en ejecutiva.	- Nº de expedientes de bajas tramitados.	- Tramitar un expediente de baja por prescripción de deudas.		- Incrementar la tramitación de expedientes de bajas por créditos incobrables y por prescripción con arreglo a los criterios establecidos en la Ordenanza General de Gestión, Inspección y Recaudación.
CLIENTES	OE8: Mejorar la formación de las empresas proveedoras en facturación electrónica.	- Nº de facturas electrónicas registradas en SICAP con error (FACE_ERR). - Nº de personas físicas que facturan electrónicamente.	- Aumentar en un 25% el nº de personas físicas que facturan electrónicamente.		- Solicitar formación sobre facturación electrónica a la Diputación de Castellón. - Establecer un manual del programa Facturae y de FAcE para las empresas proveedoras interesadas.
PROCESOS	OE1: Mejorar el mantenimiento de los padrones.	- Nº de expedientes cerrados en fecha 30 de marzo de bajas de IBIU, IBIR, IVTM, IIVTNU, BASURAS. - Nº. de cambios de titularidad efectuados por esta aplicación.	- Tramitar 100% de exp de bajas de IBIU, IBIR, IVTM, IIVTNU, BASURAS en el primer trimestre del año. - Hacer el 50% de los cambios de titularidad de la información obtenida de Notarios y Registradores.		- Tramitar los expedientes de propuesta de baja de recibos de diferentes tributos y tasas por existencia de errores en el primer trimestre del ejercicio. - Puesta en marcha de la aplicación para acceder a la información de Notarios y Registradores sobre transmisiones de bienes inmuebles realizadas en este municipio.
	OE2: Actualización de las ordenanzas fiscales.	- Nº de expedientes tramitados de modificación de OF antes del 15 noviembre del año anterior a la entrada en vigor.	- Revisar una OF cada ejercicio.		- Revisión de las ordenanzas y adaptación a los nuevos criterios jurisprudenciales y modificaciones normativas aprobadas.
	OE4: Diseñar y formalizar los procesos operativos de los dptos. de Gestión Tributaria y Recaudación.	- Nº de procesos formalizados de Inspección Tributaria. - Nº de procesos formalizados de Recaudación.	- Diseñar 50% procesos de insp tribut de IAE e ICIO. - Diseñar 4 procesos de Recaudación		- Diseñar y formalizar los procesos y procedimientos de la Inspección Tributaria. - Diseñar y formalizar diversos procesos de la Recaudación.
	OE6: Establecer procesos de control financiero de los fondos EDUSI.	- Nº de incidencias no subsanables en la justificación de EDUSI.	- El número de incidencias deberá ser inferior al 5% de las contrataciones presentadas en la justificación.		- Diseñar los procesos de control que serán necesarios para la gestión de los fondos EDUSI.
	OE7: Implantar la admin. Electrónica en todos los trámites y procesos admin. tributarios y recaudatorios.	- Nº de trámites implementados. - Nº de tributos que se liquidan en la sede electrónica.	- Incorporar a la sede electrónica tres trámites nuevos de Recaudación. - Incorporar a la sede electrónica las autoliquidaciones de cuatro tributos		- Revisar en la sede electrónica los trámites establecidos en el departamento de Recaudación y ampliarlo en los que proceda, implementando nuevos trámites online y añadiendo información sobre los trámites presenciales - Incorporar en la sede electrónica los trámites necesarios para la elaboración de las autoliquidaciones por la web.

	OE9: Implementar una aplicación informática de gestión de notificaciones.	- Nº de notificaciones a través de la aplicación implantada.	- Gestionar el 80% de las notificaciones a través de la aplicación.		- Puesta en marcha de una aplicación informática que agilice la tramitación del correo postal.
	OE10: Implementar las aplicaciones de GEMA, Inventario.	- Nº de incidencias en la puesta en marcha de GEMA - Porcentaje de bienes que se dota la amortización en el ejercicio.	- El número de incidencias sea inferior a 100. - Se dote la amortización de al menos del 80% de los bienes de construcciones y vehículos.		- Puesta en marcha de la aplicación GEMA. - Puesta en marcha de la aplicación de Inventario.
	OE11: Puesta en funcionamiento del convenio con la AEAT para el cobro de tributos locales.	- Nº de exptes tramitados a través del Convenio con la AEAT y la FEMP de 19/05/11.	- Tramitar al menos un expediente para la recaudación en vía ejecutiva a través del Convenio con la AEAT y la FEMP.		- Suscripción y puesta en funcionamiento del convenio con la AEAT y la FEMP para la recaudación en vía ejecutiva de los recursos de derecho público del Ayuntamiento.
APRENDIZAJE/ CRECIMIENTO (RRHH)	OE3: Mejorar la formación de los empleados del Área Económica.	- Nota media de formación en Gema. - Nota media en formación de Google y Ofimática. - Nota media en formación de la aplicación de recaudación de TAO.	- Asistencia de al menos 90% de los usuarios de GEMA y puntuación media obtenida superior al 65%. - Formación de al menos del 90% los usuarios/as de SSEE en programas de ofimática y puntuación media obtenida superior al 65%. - Asistencia de al menos del 90% del nuevo personal de recaudación de TAO que se incorporen al departamento de recaudación y puntuación media obtenida superior al 65%.		- Recibir formación sobre la aplicación de contabilidad GEMA. - Realizar una sesión formativa sobre nuevas herramientas de Google y de ofimática. - Recibir formación sobre la aplicación de recaudación en TAO.
	OE5: Potenciar la actividad del SIAC y mejorar el servicio de atención telefónica.	- Nº de personas atendidas en el departamento de Recaudación que se derivan del SIAC.	- Reducir en un 50% las atenciones presenciales de Recaudación derivadas del SIAC respecto al 2017.		- Sesiones formativas destinadas a las personas que están en el servicio de información y elaboración de un manual adecuado. - Curso formativo a los empleados públicos del SIAC en temas de Recaudación.



4.3.1. Indicadores

A continuación se detallan en mayor grado los indicadores establecidos en el CMI. Con las siguientes fichas de indicadores se establece la forma de cálculo del indicador, así como el lugar donde buscar la información y la persona o departamento encargado de facilitarla. Por último, se establece el responsable de su control y el objetivo con el que se relaciona.

FICHA DEL INDICADOR: Nº de expedientes cerrados en fecha 30 de marzo de bajas de IBIU, IBIR, IVTM, IIVTNU, BASURAS	
Método de cálculo	$\left(\frac{\text{Expedientes dados de baja}}{\text{Total de expedientes iniciados}} \right) \times 100$
Meta	Tramitar 100% de exp de bajas de IBIU, IBIR, IVTM, IIVTNU, BASURAS en el primer trimestre del año.
Fuente	Mytao, Gtwin, Recaudación.
Persona facilitadora	Personal auxiliar y administrativo de gestión tributaria
Frecuencia	Semestral
Responsable	Maribel Martinavarro
Objetivo relacionado	OE1: Mejorar el mantenimiento de los padrones.

FICHA DEL INDICADOR: Nº. de cambios de titularidad efectuados por esta aplicación.	
Método de cálculo	$\left(\frac{\text{Nº cambios de titularidad efectuados a partir de la inf. recibida}}{\text{Total de cambios de titularidad comunicados a través d ela aplicación}} \right) \times 100$
Meta	Hacer el 50% de los cambios de titularidad de la información obtenida de Notarios y Registradores.
Fuente	Ancert, Gtwin
Persona facilitadora	Personal auxiliar de gestión tributaria
Frecuencia	Semestral
Responsable	Maribel Martinavarro
Objetivo relacionado	OE1: Mejorar el mantenimiento de los padrones.

FICHA DEL INDICADOR: Nº de expedientes tramitados de modificación de OF antes del 15 noviembre del año anterior a la entrada en vigor.	
Método de cálculo	Nº de expedientes tramitados de modificación de OF del 15 noviembre del año anterior a la entrada en vigor
Meta	Revisar una OF cada ejercicio.
Fuente	Departamento de gestión tributaria
Persona facilitadora	Auxiliar administrativo, Tecnico de gestion tributaria
Frecuencia	Semestral
Responsable	Maribel Martinavarro
Objetivo relacionado	OE2: Adecuar de las ordenanzas fiscales.



FICHA DEL INDICADOR: Nota media de formación en Gema	
Método de cálculo	Puntuación de la acción formativa, valorándose la mitad por encuesta de satisfacción suscrita por el personal asistente a la acción formativa y la otra mitad, mediante una prueba de conocimientos realizada por el profesorado valorando los conocimientos adquiridos en el manejo de la aplicación.
Meta	Formación de al menos del 90% los usuarios de contabilidad en la aplicación GEMA en el primer trimestre de 2019 y que la puntuación media obtenida sea superior al 65%
Fuente	Hoja de valoración del alumno y examen conocimientos del profesor
Persona facilitadora	Profesor/a acción formativa
Frecuencia	Semestral
Responsable	Javier de Miguel
Objetivo relacionado	OE 3: Mejorar la formación de los empleados/as del Área Económica.

FICHA DEL INDICADOR: Nota media en formación de Google y ofimática	
Método de cálculo	Puntuación de la acción formativa, valorándose la mitad por encuesta de satisfacción suscrita por el personal asistente a la acción formativa y la otra mitad, mediante una prueba de conocimientos realizada por el profesorado valorando los conocimientos adquiridos en el manejo de la aplicación.
Meta	Formación de al menos del 90% los usuarios de SSEE en la aplicación google y otras de ofimática en el año 2018 y que la puntuación media obtenida sea superior al 65%
Fuente	Hoja de valoración del alumno y examen conocimientos del profesorado
Persona facilitadora	Profesor/a acción formativa
Frecuencia	Semestral
Responsable	Responsable de Informática
Objetivo relacionado	OE 3: Mejorar la formación de los empleados/as del Área Económica.

FICHA DEL INDICADOR: Nota media en formación de la aplicación de Recaudación de TAO	
Método de cálculo	Puntuación de la acción formativa mediante una prueba de conocimientos adquiridos en el manejo de la aplicación
Meta	Asistencia de al menos el 90% de los nuevos empleados públicos de Recaudación y puntuación media obtenida superior al 65%
Fuente	Examen de conocimientos del profesorado
Persona facilitadora	Empresa externa
Frecuencia	Semestral
Responsable	Isabel Vela
Objetivo relacionado	OE3: Mejorar la formación de los empleados/as del Área Económica

FICHA DEL INDICADOR: Nº de procesos formalizados de Inspección Tributaria	
Método de cálculo	Recuento del nº de procesos formalizados
Meta	Diseñar 50% procesos de insp tribut de IAE e ICIO.
Fuente	Departamento de gestión tributaria



Plan Estratégico Área Económica

Persona facilitadora	Personal auxiliar de gestión tributaria
Frecuencia	Semestral
Responsable	Maribel Martinavarro
Objetivo relacionado	OE4: Diseñar y formalizar los procesos operativos de los Departamentos de Gestión Tributaria y Recaudación

FICHA DEL INDICADOR: N° de procesos de Recaudación formalizados	
Método de cálculo	Recuento del nº de procesos formalizados
Meta	Diseñar 4 procesos
Fuente	Departamento de Recaudación
Persona facilitadora	Isabel Vela
Frecuencia	Semestral
Responsable	Isabel Vela
Objetivo relacionado	OE4: Diseñar y formalizar los procesos operativos de los Departamentos de Gestión Tributaria y Recaudación

FICHA DEL INDICADOR: N° de personas atendidas en el Departamento de Recaudación derivadas del SIAC	
Método de cálculo	Recuento del número de notas de atención que se deriven del SIAC
Meta	Reducir en un 50% las atenciones presenciales derivadas del SIAC respecto al 2017
Fuente	Departamento de Recaudación
Persona facilitadora	Todos los empleados/as del departamento de Recaudación
Frecuencia	Semestral
Responsable	Isabel Vela
Objetivo relacionado	OE5: Potenciar la actividad del SIAC y mejorar el servicio de atención telefónica

FICHA DEL INDICADOR: N° de personas atendidas en el Departamento de Gestión Tributaria derivadas del SIAC	
Método de cálculo	Recuento del número de notas de atención que se deriven del SIAC
Meta	Disminuir a 60 las atenciones presenciales derivadas del SIAC para el año 2018.
Fuente	Departamento de Gestión Tributaria
Persona facilitadora	Todos los empleados/as del departamento de Gestión tributaria
Frecuencia	Semestral
Responsable	Maribel Martinavarro
Objetivo relacionado	OE5: Potenciar la actividad del SIAC y mejorar el servicio de atención telefónica

FICHA DEL INDICADOR: N° de incidencias en la justificación de EDUSI	
Método de cálculo	Número de incidencias comunicadas por el ministerio en relación a la justificación de los fondos de EDUSI que sean como consecuencia de incumplimientos de la normativa de contratación, personal o de subvenciones.
Meta	El número de incidencias por cuantía sea inferior 5% de los fondos justificados en el ejercicio.
Fuente	Plataforma Galatea 2020 del Ministerio



Plan Estratégico Área Económica

Persona facilitadora	Oficina Gestora EDUSI
Frecuencia	Anualmente
Responsable	Intervención
Objetivo relacionado	OE6: Establecer procesos de control financiero de los fondos EDUSI.

FICHA DEL INDICADOR: Nº de trámites implantados en la sede electrónica.	
Método de cálculo	Recuento del número de trámites implementados
Meta	Incorporar a la sede electrónica tres trámites nuevos de Recaudación
Fuente	Departamento de Recaudación y de informática
Persona facilitadora	Isabel Vela
Frecuencia	Semestral
Responsable	Isabel Vela
Objetivo relacionado	OE7: Implantar la Adm. Electrónica en todos los trámites y procesos administrativos tributarios y recaudatorios

FICHA DEL INDICADOR: Nº de tributos que se autoliquidan a través de la sede electrónica.	
Método de cálculo	Recuento del número de tributos que se liquidan a través de la web
Meta	Incorporar a la sede electrónica las autoliquidaciones de 4 tributos
Fuente	Departamento de Gestión tributaria y de informática
Persona facilitadora	Maribel Martinavarro
Frecuencia	Semestral
Responsable	Maribel Martinavarro
Objetivo relacionado	OE7: Implantar la Adm. Electrónica en todos los trámites y procesos administrativos tributarios y recaudatorios

FICHA DEL INDICADOR: Nº de facturas electrónicas registradas en SICAP con error	
Método de cálculo	$\left[\left(\frac{\text{n}^\circ \text{ facturas con error en el ejercicio a evaluar}}{\text{n}^\circ \text{ de facturas registradas con error en el ejercicio anterior}} \right) \times 100 \right] - 100\%$
Meta	Reducir en un 5% el núm. de facturas electrónicas registradas con error en el ejercicio anterior
Fuente	Programa contable SICAP
Persona facilitadora	Informática
Frecuencia	Semestral
Responsable	Eugenia Mulet
Objetivo relacionado	OE8: Mejorar la formación de las empresas proveedoras en facturación electrónica.

FICHA DEL INDICADOR: Nº de personas físicas que facturan electrónicamente	
Método de cálculo	$\left[\left(\frac{\text{n}^\circ \text{ personas físicas que han emitido facturas elec. en el ejercicio a evaluar}}{\text{n}^\circ \text{ personas físicas que han emitido factura elec. en el ejercicio anterior}} \right) \times 100 \right] - 100\%$
Meta	Aumentar en un 25% el nº de personas físicas que han facturado electrónicamente en el ejercicio anterior
Fuente	Programa contable SICAP



Plan Estratégico Área Económica

Persona facilitadora	Informática
Frecuencia	Semestral
Responsable	Eugenia Mulet
Objetivo relacionado	OE8: Mejorar la formación de las empresas proveedoras en facturación electrónica.

FICHA DEL INDICADOR: Nº de notificaciones realizadas a través de la aplicación	
Método de cálculo	Recuento de las notificaciones realizadas a través de la aplicación
Meta	Gestionar el 80% de las notificaciones a través de la aplicación
Fuente	La aplicación
Persona facilitadora	Departamentos de Recaudación y Gestión Tributaria
Frecuencia	Semestral
Responsable	Isabel Vela y Maribel Martinavarro
Objetivo relacionado	OE9: Implantar las notificaciones electrónicas e implementar una aplicación informática de gestión de notificaciones

FICHA DEL INDICADOR: Nº de incidencias en la puesta en marcha de la aplicación GEMA	
Método de cálculo	Número de incidencias registradas por los usuarios para su asistencia en la puesta en marcha de la aplicación de GEMA. No se tendrá en cuenta aquellas incidencias que se atiendan por falta de formación o conocimiento de los usuarios
Meta	El número de incidencias sea inferior a 100.
Fuente	Buzón de incidencias se creará para atender las peticiones de asistencia.
Persona facilitadora	Buzón de incidencias de GEMA
Frecuencia	semestral
Responsable	Javier de Miguel
Objetivo relacionado	OE10: Implementar las aplicaciones de contabilidad, inventario y gestión de expedientes electrónicos.

FICHA DEL INDICADOR: Porcentaje de bienes que se dota la amortización en el ejercicio	
Método de cálculo	Número de bienes de los epígrafes de construcciones y vehículos que se dota la amortización del ejercicio por 100, dividido por el número total de bienes de los epígrafes de construcciones y vehículos del inventario de bienes.
Meta	Se dote la amortización de al menos del 80% de los bienes de construcciones y vehículos.
Fuente	Expedientes de aprobación de la cuenta general de 2017 y 2018
Persona facilitadora	Javier de Miguel
Frecuencia	Semestral
Responsable	Javier de Miguel
Objetivo relacionado	OE10: Implementar las aplicaciones de contabilidad, inventario y gestión de expedientes electrónicos.

FICHA DEL INDICADOR: Nº de expedientes tramitados a través de la AEAT	
Método de cálculo	Recuento del número de expedientes tramitados
Meta	Tramitar al menos un expediente para la recaudación en vía ejecutiva a través del Convenio



Plan Estratégico Área Económica

	con la AEAT y la FEMP de 19/05/2011
Fuente	Aplicación informática
Persona facilitadora	Isabel Vela
Frecuencia	Semestral
Responsable	Isabel Vela
Objetivo relacionado	OE11: Puesta en funcionamiento del convenio con la AEAT para el cobro de tributos locales.

FICHA DEL INDICADOR: Número de expedientes de bajas tramitados	
Método de cálculo	Contar número de expedientes
Meta	Tramitar un expediente de baja por prescripción de deudas
Fuente	Resoluciones de la Alcaldía o acuerdos de la Junta de Gobierno según proceda
Persona facilitadora	Isabel Vela
Frecuencia	Semestral
Responsable	Isabel Vela
Objetivo relacionado	OE12: Reducir el pendiente de cobro en ejecutiva.



4.3.2. Cronograma

Por último, para detallar más el CMI, se presenta el cronograma establecido para llevar a cabo los planes de acción. El cumplimiento del cronograma ayudará al cumplimiento correcto de los planes de acción y de los objetivos establecidos.

		2018				2019			
		1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
OE1	a								
	b								
OE2	a								
OE3	a								
	b								
	c								
OE4	a								
OE5	a								
	b								
OE6	a								
OE7	a								
	b								
OE8	a								
	b								
OE9	a								
OE10	a								
	b								
OE11	a								
OE12	a								

5. CONTROL

En base a la información extraída del proceso de análisis interno y externo se ha establecido el Cuadro de Mando Integral, detallando los objetivos a alcanzar, los planes de acción a implantar y las metas que se pretende conseguir. A continuación, se establecerán los procesos de control que deberán llevarse a cabo para conocer la situación del cumplimiento de los objetivos y hasta qué punto se ha sido eficiente en su consecución.

La implementación de los planes de acción y el cumplimiento de objetivos se supervisará a través de un **control de rendimiento**, puesto que se han establecido objetivos cuantificados a alcanzar. El nivel de cumplimiento de dichos objetivos se calculará mediante los indicadores preestablecidos y presentados en el apartado anterior (punto 4.3).

El control del Plan Estratégico se realizará semestralmente, salvo aquellos objetivos que dependan de indicadores sujetos a informes o actuaciones anuales. Concretamente se calculará sólo a fin de ejercicio el siguiente indicador:



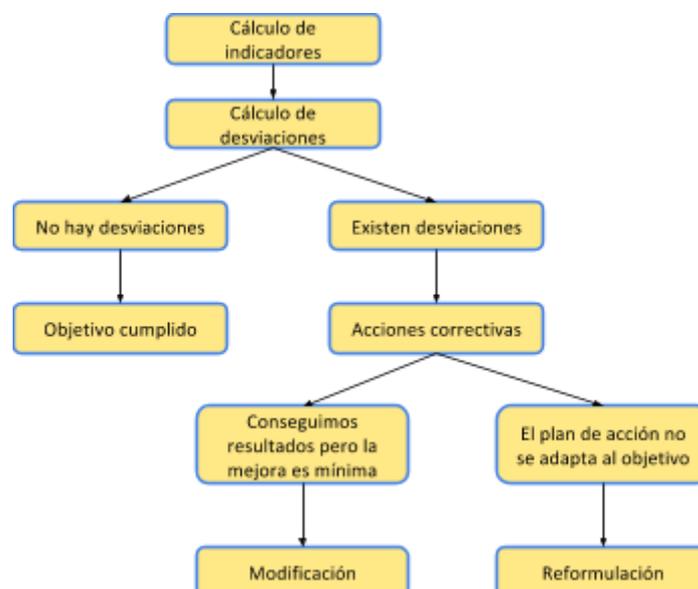
Plan Estratégico Área Económica

- Nº de incidencias en la justificación de EDUSI, puesto que se requiere información del informe anual emitido por el órgano competente responsable de los fondos FEDER.

El **control del primer semestre** del ejercicio permitirá conocer el nivel de implementación de los planes de acción programados y el cumplimiento del cronograma establecido (punto 4.3.2). Puesto que en esta primera fase de control algunos planes de acción no se habrán realizado solo se calcularán los indicadores correspondientes a planes de acción ya realizados o en proceso de implementación. En el **control del segundo semestre** se calcularán todos los indicadores que correspondan al ejercicio a analizar, para saber si gracias a la implementación de los planes de acción se han conseguido las metas marcadas y alcanzado los objetivos establecidos.

En ambos semestres el proceso de control se llevará a cabo en tres fases: evaluación del proceso, cálculo de desviaciones y acciones correctivas. La **evaluación del proceso** se realizará mediante la revisión y cálculo de los indicadores, con la información extraída de las diversas fuentes y procedimientos. A continuación, se **calcularán las desviaciones** entre los resultados obtenidos y las metas marcadas y por último, se aplicarán cambios en relación a aquellas metas y objetivos no cumplidos. Las **acciones correctivas** necesarias para alcanzar las metas se podrán aplicar de distintos modos, generalmente las acciones correctivas deben aplicarse sobre los planes de acción, ya que las acciones estratégicas establecidas no son suficientemente eficaces para conseguir el objetivo. Por lo tanto, habrá que complementarlas añadiendo otros planes o modificarlas con el fin de actuar correctamente para cumplir con la meta y con el objetivo asociados. Por otro lado, en caso de encontrar objetivos incorrectamente establecidos estos deberán reformularse y si los indicadores no resultan prácticos o su cálculo es demasiado complicado será necesario buscar nuevas formas de comprobar la eficacia de los planes de acción mediante otros indicadores. Por lo regular nunca se establecerán cambios en los objetivos ni en las metas establecidas a no ser que su cumplimiento sea imposible dados cambios legales o normativos o alteraciones importantes en la situación actual del departamento.

Figura 12. Esquema del proceso de control



Fuente: Elaboración propia



6. EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Por último, con el fin de conocer si los objetivos que conllevan un gasto económico podrán llevarse a cabo se ha realizado un análisis financiero. Se muestra a continuación la estimación calculada del gasto a realizar por la implementaciones de los siguientes objetivos:

OE3: Mejorar la formación del personal.

b) Recibir formación sobre la aplicación de contabilidad GEMA.

En base a otras sesiones formativas impartidas por el equipo de T-Systems se ha planificado para este objetivo dos jornadas formativas sobre el funcionamiento de la nueva aplicación de contabilidad, a razón de 1.200€ por jornada.

c) Realizar una sesión formativa sobre nuevas herramientas de Google y de ofimática.

En base al análisis de distintas ofertas se entiende necesario un presupuesto de 60€/h para este plan de acción. No se ha realizado una estimación de horas puesto que podría abrirse la acción formativa a todos los empleados y empleadas del ayuntamiento, no solo a los departamentos del área económica, por lo tanto la duración de la formación queda indeterminada.

OE9: Puesta en marcha de un aplicativo para la gestión de notificaciones.

a) Puesta en marcha de una aplicación informática que agilice la tramitación del correo postal.

La aplicación será una función añadida a la actual aplicación informática Registra, por lo que se considera una mejora del servicio actual de este programa por parte de T-Systems. Se entiende que su implementación será gratuita, así como la posible formación básica que requiera.

OE10: Puesta en marcha de las aplicaciones de Contabilidad (GEMA) e Inventario.

b) Implementación de la aplicación de Inventario.

Aunque no se ha recogido como plan de acción recibir formación sobre la aplicación de Inventario si será una acción necesaria una vez implementada la aplicación, por lo tanto se incluye esta información en el análisis económico-financiero. Se consideran necesarias dos jornadas de formación por parte del equipo de T-Systems, el gasto será de aproximadamente 1.200€ por jornada.



ANEXO I: Cuestionario realizado a la ciudadanía

Cuestionario satisfacción Área de Servicios Económicos del Ayuntamiento de Almassora

Con el siguiente cuestionario la área de Servicios Económicos del Ayuntamiento de Almassora pretende recopilar la opinión de los ciudadanos con el fin de ofrecerles un mejor servicio, adaptándose a sus necesidades y expectativas.

***Obligatorio**

1. *

Marca solo un óvalo.

- Persona física
 Persona jurídica

2. En caso de persona física, indique su sexo:

Marca solo un óvalo.

- Hombre
 Mujer

3. En caso de persona física, indique su fecha de nacimiento:

Ejemplo: 15 de diciembre de 2012

4. En caso de persona jurídica, indique el tamaño de la empresa:

Marca solo un óvalo.

- Menos de 10 empleados
 Entre 10 y 50 empleados
 Entre 51 y 250 empleados
 Más de 250 empleados

Cuestionario satisfacción Área de Servicios Económicos del Ayuntamiento de Almassora

5. ¿Con qué frecuencia acude al Ayuntamiento de Almassora? *

Marca solo un óvalo.

- Más de 10 veces al año
 Entre 5 y 10 veces al año
 Menos de 5 veces al año



Plan Estratégico Área Económica

6. ¿Con qué frecuencia consulta la página web del Ayuntamiento?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Con frecuencia
- Ocasionalmente
- Alguna vez
- Nunca

7. ¿Con qué frecuencia utiliza la App del Ayuntamiento?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Con frecuencia
- Ocasionalmente
- Alguna vez
- Nunca

Cuestionario satisfacción Área de Servicios Económicos del Ayuntamiento de Almassora



Plan Estratégico Área Económica

8. Respecto a los servicios relacionados con el PAGO de TRIBUTOS (IBI, IAE, vehículos, plusvalías) y TASAS (basuras, vados, mercado, licencias urbanísticas, instalaciones deportivas) valore las siguientes afirmaciones. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Absolutamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Al realizar cualquier trámite relacionado con estos servicios siempre me atienden cordial y amablemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando tengo un problema relacionado con estos servicios me ofrecen una solución rápidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre he encontrado información relacionada con estos servicios en la página web del Ayuntamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, estoy satisfecho con los servicios ofrecidos en relación al pago de tasas y tributos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Plan Estratégico Área Económica

9. Respecto a los servicios relacionados con las RECLAMACIONES de TRIBUTOS (IBI, IAE, vehículos, plusvalías) y TASAS (basuras, vados, mercado, licencias urbanísticas, instalaciones deportivas) valore las siguientes afirmaciones.

Marca solo un óvalo por fila.

	Absolutamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Al realizar cualquier trámite relacionado con este servicio siempre me atienden cordial y amablemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando tengo un problema relacionado con estos servicios me ofrecen una solución rápidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre he encontrado información relacionada con estos servicios en la página web del Ayuntamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, estoy satisfecho con los servicios ofrecidos en relación a las reclamaciones de tasas y tributos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Respecto a la devolución de ingresos indebidos de impuestos y tasas, valore las siguientes afirmaciones:

Marca solo un óvalo por fila.

	Absolutamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Al realizar cualquier trámite relacionado con estos servicios siempre me atienden cordial y amablemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que es un trámite complicado y con falta de agilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



11. En relación a los Planes Especiales de Pago (pago de los tributos en 9 mensualidades) ¿prefiere mantener este sistema de Planes Especiales de Pago o preferiría obtener una bonificación del 5% al domiciliar el pago de sus tributos?

Marca solo un óvalo.

- Mantener los Planes Especiales de Pago
 Obtener el 5% de bonificación

12. De las siguientes opciones señale aquellas en las que cree que el Ayuntamiento debe mejorar:

Selecciona todos los que correspondan.

- Realización de autoliquidaciones y efectución de pagos de recibos vía página web.
 Posibilidad de consultar sus datos tributarios y sus recibos vía página web.
 Gravado de las bolsas de basura con el objetivo de eliminar la tasa por recogida de residuos sólidos urbanos. La ciudadanía abona una pequeña cantidad por cada bolsa de basura adquirida de modo que los hogares pagan en función de los desechos que generan. La eliminación de la tasa permite ahorrar en gestión al no tener que emitir los recibos.

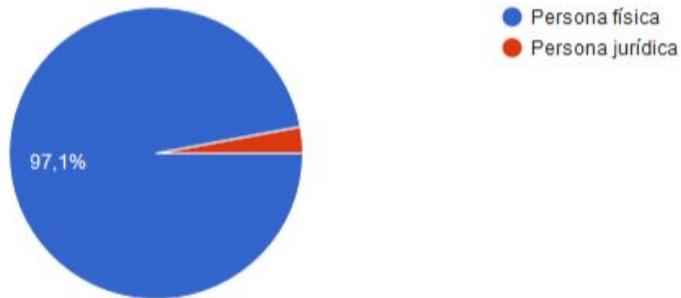
13. ¿Qué otras mejoras podemos realizar de acuerdo a los procesos de los Servicios Económicos?





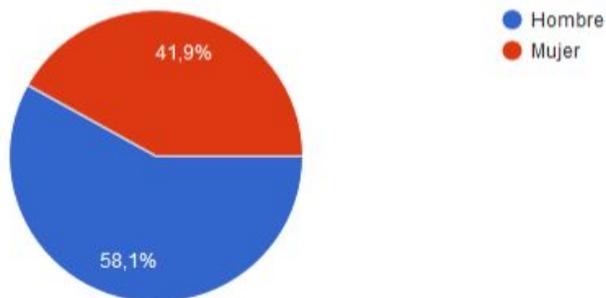
ANEXO II: Respuestas del cuestionario realizado a la ciudadanía

205 respuestas



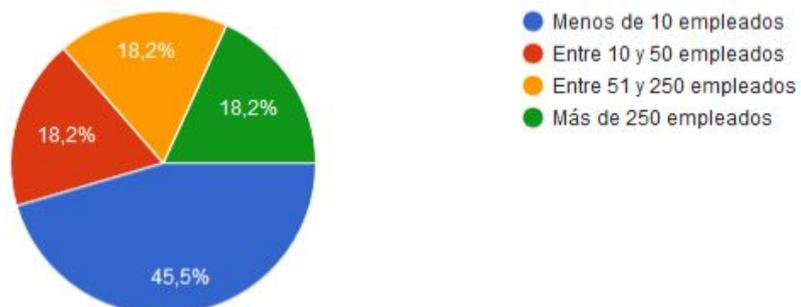
En caso de persona física, indique su sexo:

198 respuestas



En caso de persona jurídica, indique el tamaño de la empresa:

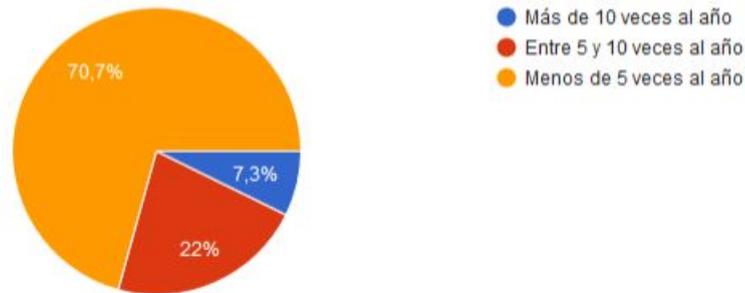
11 respuestas





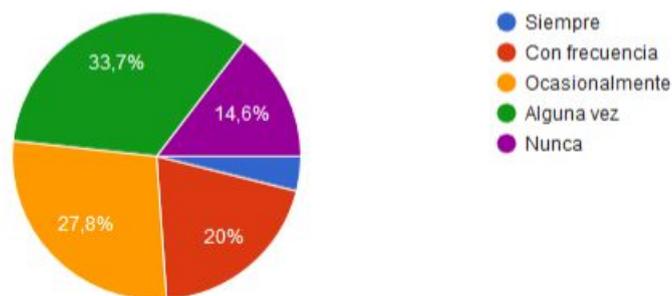
¿Con qué frecuencia acude al Ayuntamiento de Almassora?

205 respuestas



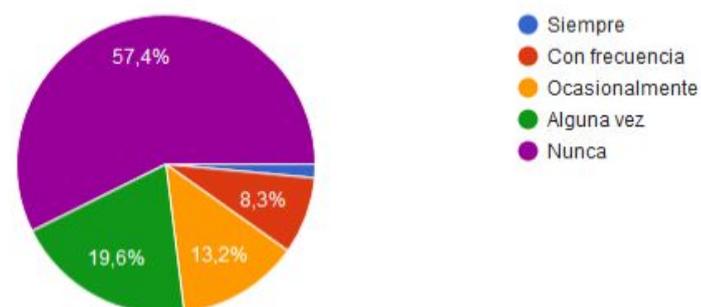
¿Con qué frecuencia consulta la página web del Ayuntamiento?

205 respuestas



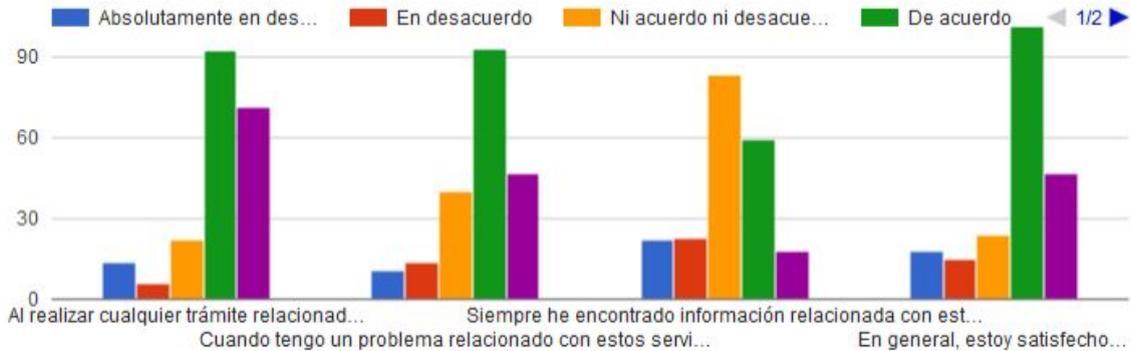
¿Con qué frecuencia utiliza la App del Ayuntamiento?

204 respuestas





Respecto a los servicios relacionados con el PAGO de TRIBUTOS (IBI, IAE, vehículos, plusvalías) y TASAS (basuras, vados, mercado, licencias urbanísticas, instalaciones deportivas) valore las siguientes afirmaciones.



Respecto a los servicios relacionados con las RECLAMACIONES de TRIBUTOS (IBI, IAE, vehículos, plusvalías) y TASAS (basuras, vados, mercado, licencias urbanísticas, instalaciones deportivas) valore las siguientes afirmaciones.



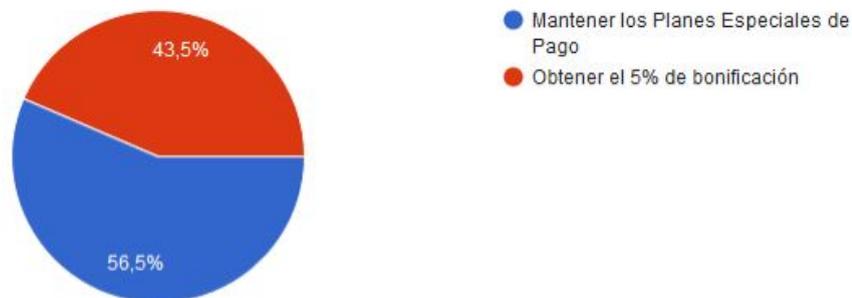


Respecto a la devolución de ingresos indebidos de impuestos y tasas, valore las siguientes afirmaciones:



En relación a los Planes Especiales de Pago (pago de los tributos en 9 mensualidades) ¿prefiere mantener este sistema de Planes Especiales de Pago o preferiría obtener una bonificación del 5% al domiciliar el pago de sus tributos?

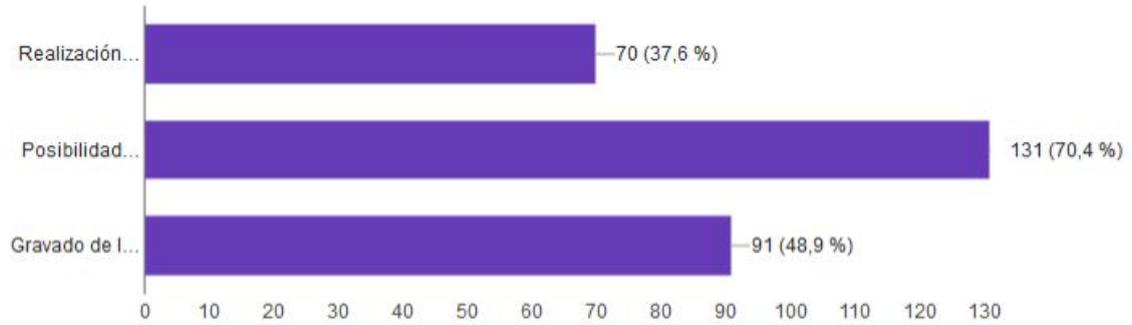
170 respuestas





De las siguientes opciones señale aquellas en las que cree que el Ayuntamiento debe mejorar:

186 respuestas





ANEXO III: Cuestionario realizado a los proveedores

CUESTIONARIO SATISFACCION PROVEEDORES DEL AYUNTAMIENTO DE ALMASSORA

Con el siguiente cuestionario el Departamento de Facturación del Ayuntamiento de Almassora pretende recopilar la opinión de sus proveedores con el fin de ofrecerles un mejor servicio, adaptándose a sus necesidades y expectativas.

***Obligatorio**

1. ¿Qué forma jurídica tiene su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Persona física
 Persona jurídica

2. En caso de persona jurídica ¿qué tamaño tiene su empresa?

Marca solo un óvalo.

- Menos de 10 empleados
 Entre 10 y 50 empleados
 Entre 50 y 250 empleados
 Más de 250 empleados

3. ¿Cuánto tiempo lleva siendo proveedor del Ayuntamiento de Almassora? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
 Entre 1 y 3 años
 Entre 3 y 6 años
 Más de 6 años

4. ¿Con que frecuencia factura al Ayuntamiento de Almassora? *

Marca solo un óvalo.

- Mensualmente o más de 12 veces al año
 Trimestralmente o entre 4 y 11 veces al año
 Menos de 4 veces al año

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el Departamento de Facturación? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6. En comparación con los departamentos de facturación de otros ayuntamientos ¿cómo calificaría nuestro servicio? *

Marca solo un óvalo.

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor

7. Respecto a servicios del departamento de facturación valore las siguientes afirmaciones.

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Siempre recibo un trato amable y cordial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ante cualquier incidencia o problema el departamento responde y actúa con rapidez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El periodo medio de pago de las facturas es adecuado y cumple con mis expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando tengo un problema rápidamente me ofrecen una solución .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

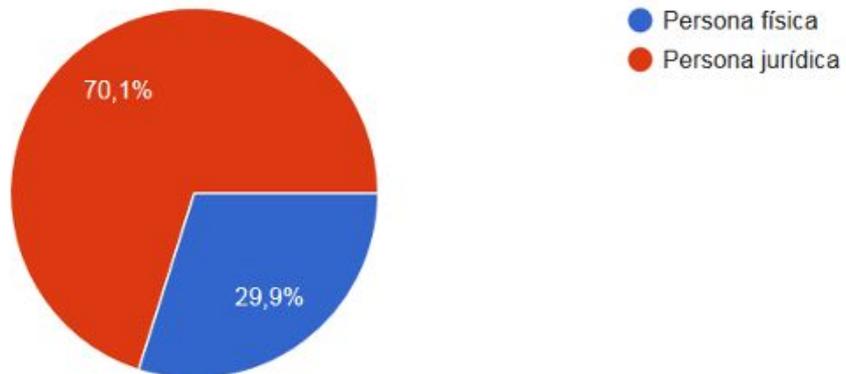
8. ¿Cómo cree que podemos mejorar nuestro servicio?



ANEXO VI: Respuestas del cuestionario realizado a los proveedores

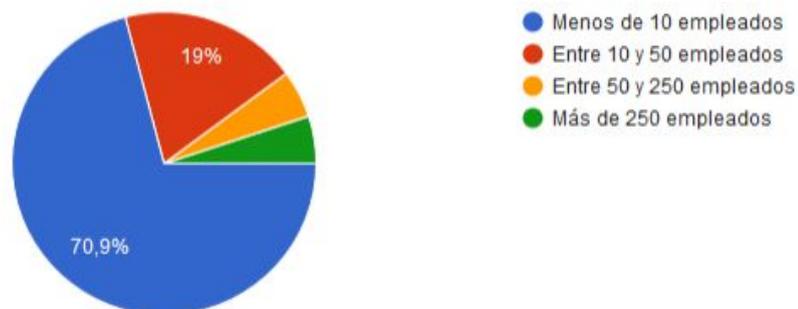
¿Qué forma jurídica tiene su empresa?

87 respuestas



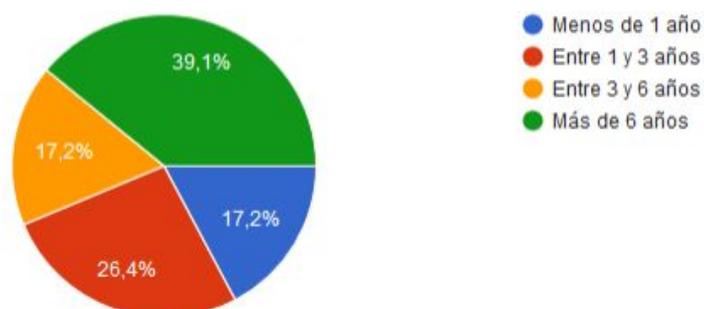
En caso de persona jurídica ¿qué tamaño tiene su empresa?

79 respuestas



¿Cuánto tiempo lleva siendo proveedor del Ayuntamiento de Almassora?

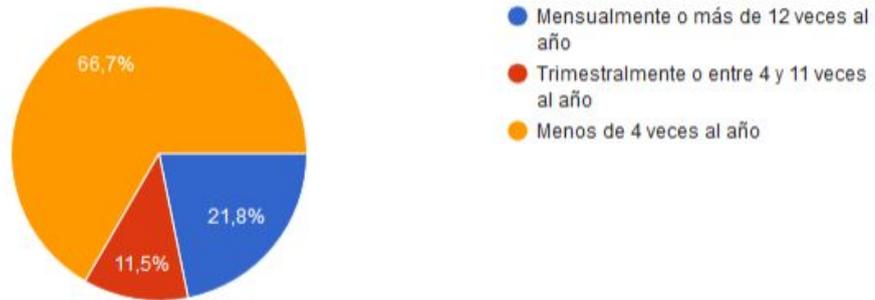
87 respuestas





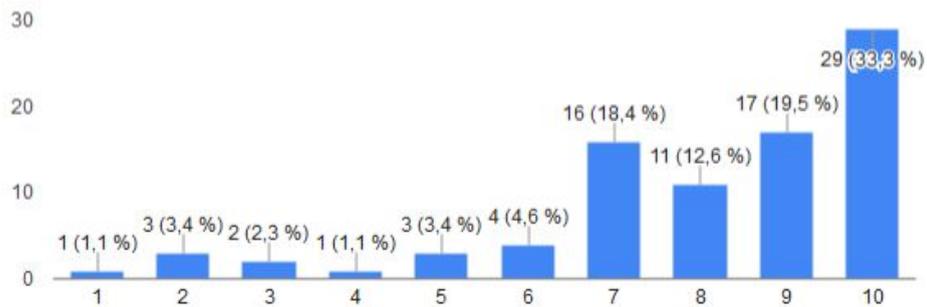
¿Con que frecuencia factura al Ayuntamiento de Almassora?

87 respuestas



¿Cuál es su grado de satisfacción general con el Departamento de Facturación?

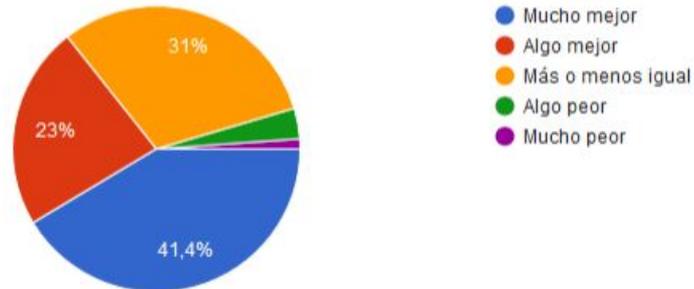
87 respuestas





En comparación con los departamentos de facturación de otros ayuntamientos ¿cómo calificaría nuestro servicio?

87 respuestas



Respecto a servicios del departamento de facturación valore las siguientes afirmaciones.

