



Servicio Provincial de
Gestión y Recaudación

Diputación Provincial de Jaén



Edición 4

PLAN ESTRATÉGICO SPGR 2021 - 2026

PLAN ESTRATÉGICO 2021-2026

Organismo Autónomo Local
Servicio Provincial de Gestión y Recaudación
Diputación Provincial de Jaén



Rafael Illana González
Gerente del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación
Diputación Provincial de Jaén

ÍNDICE

PRESENTACIÓN DEL PRESIDENTE	2
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4
1.1. General	4
1.2. Competencias	5
1.3. Administración electrónica	5
1.4. Unificación de convenios	7
1.5. Orientación a la sociedad	7
1.6. El SPGR y la excelencia en gestión	9
1.7. Señas de identidad	10
1.8. Organigrama y Unidades Territoriales	11
2. PROCESO DE FORMULACIÓN, DESPLIEGUE Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	12
3. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	17
3.1. ANÁLISIS EXTERNO	17
3.1.1. Imagen Corporativa	
3.1.2. Grupos de Interés	
3.1.3. Entorno	
3.1.4. Tecnologías	
3.1.5. Modelos de gestión	
3.2. ANÁLISIS INTERNO	26
3.2.1. Capacidades y características propias	
3.2.2. Compromiso de calidad. Excelencia EFQM	
3.2.3. Capacidades externas	
3.2.4. Información clave	
3.2.5. Benchmarking y comparaciones	
3.2.6. Autoevaluaciones EFQM	
3.2.7. Hitos en gestión e innovación	
3.3. ANÁLISIS DAFO	40
3.3.1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO	41
3.3.2. ANÁLISIS DE RIESGOS	44
4. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	46
5. DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO	56
5.1. PLANES DE ACTUACIÓN	57
5.2. SEGUIMIENTO OPERATIVO	60
6. COMUNICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLANES	62
7. SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	62
8. APROBACIONES	63
9. REVISIONES Y MODIFICACIONES	63

PRESENTACIÓN DEL PRESIDENTE

Presidente de la Diputación Provincial de Jaén

“Este Plan Estratégico es un fiel reflejo del gran trabajo que hace el Servicio de Recaudación”

Resumir el trabajo que se realiza es siempre una tarea harto compleja, pero sin duda es una actividad interesante para confirmar que progresamos y que estamos en la buena dirección. Esta filosofía sirve igual para la vida personal que para la profesional, pero en las administraciones públicas estamos obligados a rendir cuentas de nuestra acción, más aún en una materia tan sensible como es la gestión y recaudación de los tributos.

Este Plan Estratégico, por tanto, es algo que debemos hacer como respuesta a la demanda de información de la sociedad, pero también como muestra de transparencia y del buen hacer que en este campo desarrolla la Diputación de Jaén desde hace muchos años.

El artículo 31 de nuestra Constitución establece de forma clara que “todos contribuirán al sostenimiento de los gastos públicos de acuerdo con su capacidad económica mediante un sistema tributario justo inspirado en los principios de igualdad y progresividad que, en ningún caso, tendrá alcance confiscatorio”.

A la Diputación, que recoge la confianza de prácticamente la totalidad de los ayuntamientos de la provincia y de otras muchas entidades jiennenses, le corresponde hacer realidad este principio que viene a decir que debe pagar más quien más tiene. Y también, y hay que remarcarlo, que todos y todas debemos contribuir al progreso de nuestra tierra, por lo que es fundamental que se aplique la ley a todo el mundo por igual.

La buena imagen que posee el Servicio Provincial de Gestión y Recaudación (SPGR) de la Diputación se debe precisamente a eso, a que se trata a todos los contribuyentes por igual, que se busca que cada ciudadano aporte en función de sus bienes y de la normativa vigente que se aprueba en cada localidad. En este sentido, se podría destacar la eficiencia y efectividad de este servicio, de ahí que cada vez sean más los encargos y tareas que nos encomiendan tanto los consistorios como otros clientes.

Para que ello sea posible, ha sido y es fundamental la ambición por la mejora continua que demuestra el servicio y sus trabajadores, piedra angular de un organismo autónomo que es una de las joyas de la corona de la Diputación. Pero lo difícil, o al menos eso dicen los deportistas, no es llegar, sino mantenerse. Creo que los premios, reconocimientos y certificados obtenidos por este servicio a lo largo de los últimos años son el mejor aval de que una vez alcanzada la excelencia en la gestión, se está consiguiendo mantenerla.

Pero no podemos detenernos; no avanzar es, al fin y al cabo, retroceder. Por eso en 2018 y 2019 abordamos una de las decisiones más estratégicas del organismo en los últimos tiempos. Se trata de la implantación del nuevo Sistema de Información Tributario, que supondrá un salto en el presente y el futuro de la gestión de los tributos locales por parte de la Diputación, con una asunción total de la administración electrónica cuyos resultados se trasladarán no solo a la calidad en la atención a los ciudadanos, sino también a las arcas de los municipios y la propia Diputación. Una apuesta de futuro muy importante, que ya está implantada en el SPGR y que muy pronto comenzará a dar sus frutos.

Unos frutos que ya son, de por sí, muy buenos en materia de recaudación. Rondar siempre el 90% en voluntaria y superar el 50% en ejecutiva, más allá de lo que suponen estos números, es algo fundamental, como es que los consistorios jiennenses dispongan de la suficiente liquidez para prestar los servicios fundamentales a sus vecinos, mejorar sus infraestructuras y acometer nuevos proyectos de futuro que ofrezcan más oportunidades y una mejor calidad de vida.

Ni más, ni menos, de ahí que el trabajo realizado por el SPGR sea tan crucial y bien valorado. La prosperidad de nuestros pueblos y ciudades, que en el año 2018 precisamente se ha cumplido 40 años en democracia, se ha debido al esfuerzo de muchos jiennenses, que con su trabajo, dedicación y talento han contribuido a que nuestra tierra haya dado un salto exponencial, probablemente el más grande de su historia. Eso no quiere decir que debamos caer en el conformismo, aún queda mucho por mejorar para que la provincia de Jaén explote mejor sus recursos, genere más actividad económica, riqueza y empleo.

Y el Servicio de Gestión y Recaudación debe continuar con su ejemplar labor para que de ese dinamismo económico, se beneficie toda la sociedad. Jugamos así un papel imprescindible en la redistribución de la riqueza y el equilibrio y la cohesión territorial de nuestra provincia. Y este Plan Estratégico es un espejo fiel que refleja el gran trabajo que realizamos. Felicidades por ello y a continuar en la misma línea en ejercicios venideros.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. General

El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación (en adelante, SPGR) nace como consecuencia de la entrada en vigor de la Ley 39/88, Reguladora de las Haciendas Locales, mediante la cual se establece un nuevo ámbito tributario local, y con el convencimiento de que sólo una adecuada gestión y posterior recaudación de los Tributos Locales puede sostener un correcto nivel de actividad municipal.

En este ámbito tributario local, adquiere una importante manifestación de gestión pública la posibilidad de delegar competencias en materia de Gestión Tributaria de los Municipios en las Diputaciones como solución al problema de gestión y coste y eficacia de los recursos que supondría a los Municipios una asunción competencial propia.

La Diputación Provincial de Jaén, a través de su Organismo Autónomo "Servicio Provincial de Gestión y Recaudación", ha venido y viene desempeñando funciones de gestión, liquidación, recaudación e inspección, en base a los convenios suscritos al efecto con los distintos municipios de la provincia y otros entes públicos desde su creación, en virtud de los acuerdos de delegación válidamente adoptados por los mismos y aceptados por la Corporación Provincial.

Del mismo modo, el SPGR como ente instrumental de la misma, viene prestando el servicio de gestión y recaudación de multas por infracciones a la Ley sobre Tráfico, Circulación de Vehículos a motor y Seguridad Vial, y a las Ordenanzas Municipales de circulación, de aquellos municipios que han considerado conveniente delegar en este Organismo las citadas competencias, en virtud de lo establecido en el art. 7 del RD Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de las Haciendas Locales, y en el artículo 106.3 de la Ley 7/1985 de Bases de Régimen Local, según los cuales puede efectuarse no sólo la delegación en materia tributaria, sino también de las facultades de recaudación de cualesquiera otros ingresos de derecho público.

Tiene asumidas competencias de 95 Ayuntamientos de los 97 que componen el ámbito Provincial, y atiende a una población de aproximadamente 640.000 habitantes.

Los ayuntamientos que han delegado la gestión de sus ingresos en el SPGR se recogen en la Memoria de Gestión del Organismo que se actualiza anualmente así como en la Web del SPGR y Portal de Transparencia de la Diputación Provincial de Jaén.

El ejercicio de competencias asignadas por Ley tiene una primordial importancia para la suficiencia financiera de los Municipios y que, amén de una asumible, por aquéllos, corresponsabilidad fiscal, adquiere en su buena gestión el carácter de prioritario para una Organización Local.

Tanto los cambios sociales y tecnológicos como las modificaciones legales surgidas a lo largo de todo este tiempo, han significado que los contenidos actuales del Organismo, es decir sus competencias, sean en la actualidad no sólo distintas a las inicialmente diseñadas sino mucho más amplias.

Así, se ha producido un gran avance en cuanto a la asunción de competencias y carga de trabajo por parte de este organismo autónomo, que rentabiliza al máximo sus recursos humanos y aprovecha el desarrollo de las tecnologías para prestar los servicios a los ciudadanos.

1.2. Competencia

Las competencias del SPGR podrían ser resumidas en las siguientes:

- Gestión Tributaria de Impuestos, Tasas y Precios Públicos Municipales.
- Inspección Tributaria del Impuesto sobre Actividades Económicas, Impuesto sobre el Incremento del Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana e Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras.
- Recaudación Voluntaria y Ejecutiva de los ingresos locales de carácter público.
- Recaudación ejecutiva de ingresos de carácter público de la Comunidad Autónoma Andaluza.
- Gestión Catastral del Impuesto sobre Bienes Inmuebles de Naturaleza Urbana, vía Convenios de prestación de servicios con el Centro de Gestión Catastral.
- Gestión Integral de Multas de Tráfico y Sanciones por infracción a la ordenanza de la O.R.A.
- Instrucción y resolución de los expedientes sancionadores y la gestión y recaudación de multas por infracciones a la ley sobre tráfico y seguridad vial, y a las ordenanzas municipales de circulación.

1.3. Administración electrónica

La vocación del Organismo de proporcionar la máxima comodidad para el ciudadano en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, ha supuesto para el SPGR una apuesta decidida por la Administración electrónica integral, eliminando el soporte papel, minimizando la exigencia de aportación de documentos por parte de los administrados y exigiendo la relación electrónica entre las distintas Administraciones.

En este nuevo escenario, las tecnologías de la información y las comunicaciones juegan un papel fundamental, por cuanto son el medio que permite que los ciudadanos puedan llevar a cabo cualesquiera actuaciones sin necesidad de presencia física (Sede Electrónica, teléfono, mail, etc.), debiendo en todo caso quedar garantizada la seguridad jurídica de dichas actuaciones, así como el fiel cumplimiento de la Ley de Protección de Datos.

Es de destacar la implantación de nuevos sistemas de pago de impuestos por varios medios.

La puesta a disposición del ciudadano la Oficina de Atención al Ciudadano y la Oficina Virtual (OV), permitió tanto a ciudadanos como Ayuntamientos y Gestores comenzar a realizar consultas y gestionar sus pagos de impuestos a través de Internet.

En 2015-16, el Organismo implantó el Proyecto “Aún más cerca” con nuevos canales de comunicación: +Fácil +Rápido +Cómodo +Directo

- WhatsApp Tributos Diputación de Jaén +34616665353
- APP para dispositivos móviles (*Smartphone y tabletas*) con las funcionalidades de la OV, más otras específicas de dispositivos móviles: *Cita Previa, Solicitudes, Gestión Tributos, Abono Deudas, Pago sin Autenticación, Calendario Tributario, Información Oficinas, Datos Ciudadano-Contribuyente.*

En 2018-2019, el Organismo implanta el proyecto “APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA LA GESTIÓN TRIBUTARIA, REAUDATORÍA Y DE INSPECCIÓN SIT”, un proyecto de necesidad e idoneidad y eficiencia de la puesta en marcha de una nueva aplicación informática, para la Gestión Tributaria, Recaudatoria y de Inspección del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén, encaminado todo ello a una modernización para el Organismo y bajo el marco de la administración electrónica.

Y acercando la nueva Administración Electrónica a los ciudadanos en base a las leyes 39/2015 y 40/2015, que vienen a configurar un escenario en el que la tramitación electrónica, debe constituir la actuación habitual de las Administraciones en sus múltiples vertientes de gestión interna, de relación con los ciudadanos y de relación de aquellas entre sí. Desde nuestro punto de vista, debe huirse del concepto erróneo basado en que la modernización consiste únicamente en el cambio de la herramienta informática, ya que, en realidad, se trata del cambio de un modelo de gestión, caracterizado por:

- Gestión tributaria y recaudatoria integradas en la Organización
- Gestión integral del contribuyente, desde un único punto de atención
- Gestión continua, sin paralización de actuaciones
- Seguimiento y control siempre actualizado del estado de la gestión
- Expedientes electrónicos integrales, sin papel físico
- Atención multicanal integrada (presencial, telefónica y telemática)
- Seguridad y trazabilidad de todas las actuaciones
- Historial de relaciones y contactos con el contribuyente
- Polivalencia de usuarios y puestos de trabajo
- Integración completa con el sistema de comunicaciones EDITRAN
- Utilización de las TIC en la comunicación con el contribuyente (sms, e-mail, ...)
- Oficina Virtual Tributaria, facilitando toda la tramitación vía Internet
- Interoperabilidad con otros Organismos (Catastro, Tráfico, Notarios, AEAT, Seguridad Social, etc.)

En las áreas de gestión tributaria y recaudatoria se centran la mayor parte de las gestiones que los ciudadanos y empresas llevan a cabo con la Administración, siendo además los servicios a los que se demanda mayor calidad y eficiencia. El Sistema de Información Tributario y Recaudatorio, debe considerarse como la herramienta tecnológica destinada a prestar soporte a un nuevo modelo de gestión, sin la que no podrá llevarse a cabo un proyecto de este tipo, ni se alcanzarán los objetivos perseguidos sin el convencimiento de la necesidad de un nuevo modelo de gestión.

1.4. Unificación de convenios

El volumen de gestión que ha ido adquiriendo el Servicio Provincial de Gestión y Recaudación desde su creación, ha supuesto un incremento que ha multiplicado los resultados de sus indicadores más relevantes, debido al progresivo aumento del número de Ayuntamientos y otros entes públicos que han confiado y ampliado sus servicios a este Organismo Autónomo.

Existe, pues, una considerable dispersión de convenios suscritos, a lo que se suma la continua ampliación del catálogo de servicios que en esta materia ofrece la Diputación de Jaén, lo que precisa revisar el contenido de los vigentes convenios y sustituirlos por otro que acoja y se adapte a todas las transformaciones operadas. Y ante el nuevo marco al que ha de sujetarse la delegación y su ejercicio queda recogido en un único convenio. Es decir, de los modelos actuales y de las ampliaciones de delegaciones existentes, se pasa a un solo tipo de convenio.

Así pues, en 2017, se diseña, implanta y formaliza con Ayuntamientos de la provincia de Jaén de un Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades en materia de Gestión Tributaria, Liquidación, Inspección y Recaudación y un Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades, para la Instrucción y Resolución de los expedientes sancionadores y la gestión y recaudación de Multas por Infracciones a la Ley sobre Tráfico y Seguridad Vial y a las Ordenanzas Municipales de Circulación, con la Diputación Provincial de Jaén.

En 2020, dichos Convenios Tipo y los Convenios Tipo de delegación de facultades de la gestión recaudatoria de los tributos y otros ingresos de derecho público de las Comunidades de Regantes han sido adecuados a la normativa vigente, aprobándose en dicho ejercicio un nuevo Convenio Tipo de Delegación de las facultades de la gestión recaudatoria en vía Ejecutiva de los tributos y otros ingresos de derecho público de las Entidades Locales Autónomas y nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades de Inspección y Recaudación de la tasa por utilización privativa y aprovechamiento especial constituidos en el suelo, subsuelo o vuelo de las vías públicas municipales a favor de empresas explotadoras de servicios de suministro con Ayuntamientos.

En 2022 se aprobó por Consejo Rector y Pleno de fechas 22/03/2022 y 31/03/2022, respetivamente, la adecuación a la normativa vigente a la nueva Ordenanza General de Gestión, Recaudación e Inspección del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén (ampliación duración de Convenios a 8 años) de todos los Convenios Tipo suscritos con Ayuntamientos, Entidades Locales Autónomas y Comunidades de Regantes.

1.5. Orientación a la sociedad

En 2018, nuestro Organismo inicia la implantación y despliegue del Proyecto “JARDÍN BOTÁNICO DE LA CASERÍA ESCALONA”, dependencias de los Servicios Centrales del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación, con el objeto de realizar su señalización, dando al mismo un carácter informativo, didáctico y cultural, dirigido a los clientes-ciudadanos, clientes-Ayuntamientos y otros Grupos de Interés, que visitan nuestras instalaciones. Es un Proyecto de difusión de información relevante para el conjunto de la sociedad, encaminado a fomentar la cultura y al conocimiento en este terreno.

Las percepciones de la sociedad deben dejar claro qué opina ésta sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos, así como los indicadores de rendimiento o medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su impacto en la sociedad y para predecir su percepción.

PARTICIPA EN NUESTRA ENCUESTA

1. Motivo de la visita.
 CONOCER ACTIVIDAD ACADÉMICA TURISMO/OCIO GESTIÓN SPGR

2. ¿Cómo califica su experiencia en nuestro Jardín Botánico "La Granja"?
 EXCELENTE BUENA REGULAR MALO NS/NC

3. ¿Cómo califica la atención del personal de nuestro organismo?
 EXCELENTE BUENA REGULAR MALO NS/NC

4. Estaría interesado en volver a visitar nuestro centro?
 SI NO

5. Si tiene alguna observación o comentario indíquelo en este espacio.

DEPOSITE ESTA ENCUESTA EN NUESTRO BUZONES DE SUGERENCIAS UBICADOS EN LOS EDIFICIOS 3 Y 6. MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO



El Proyecto ha sido implantado el 10/01/2020, realizándose la presentación oficial a medios por parte del Presidente de la Excm. Diputación Provincial de Jaén y por el Diputado-Delegado del Organismo, procediéndose a su publicación en la Web de Diputación/Organismo (<https://www.dipujaen.es/conoce-diputacion/areas-organismos-empresas/recaudacion/conoce-el-area/tour-virtual-jardin-botanico-de-la-caseria-escalona.html>). En este Proyecto se incluye un folleto informativo en el que se articula como medida de percepción una encuesta a depositar en los buzones de sugerencia ubicados en las instalaciones del Organismo.

Con motivo del Estado de Alarma y las actuales medidas de prevención/contención generadas por la crisis sanitaria provocada por el Covid-19, los resultados del proyecto de referencia implantado han quedado en suspenso, por lo que las mediciones de rendimiento y de percepción en este proyecto se realizarán una vez recuperada la normal actividad.

Asimismo, se actuó en una línea de mejora de las instalaciones de este organismo autónomo en la provincia mediante un Plan de Renovación de algunas de las oficinas y un nuevo edificio destinado a las sanciones de tráfico y al nuevo archivo del Organismo.

En 2022 se aprobó el proyecto de Adecuación de la Casería Escalona, comenzando su ejecución en dicho año y teniendo prevista su finalización en 2023, en cuyo ejercicio se llevará a cabo la adecuación de la señalización del Jardín Botánico de acuerdo con la plantación de nuevas especies y con motivo de la remodelación de los exteriores de la Casería Escalona.

Política y prácticas del SPGR relativa a protección del medio ambiente

- No vertidos, ni emisiones peligrosas
- Reciclado de residuos de naturaleza urbana

Volumen papel reciclado y cartuchos de tinta. La política de la Diputación de Jaén en materia de protección del medio ambiente, implantada desde su Área de servicios municipales, parte de la base de fomentar que las actuaciones administrativas puedan ir ligadas a esta protección. En dicho ámbito, el SPGR implantó determinadas medidas entre las que se encuentra el reciclado de papel. Aunque sus volúmenes no se contabilizan, la Diputación tiene un convenio por el cual se adquieren cartuchos de tinta reciclados, además de contar con un servicio de retirada de los mismos.

Consumo de papel y correo postal. Como consecuencia del uso del correo electrónico y el avance y modernización de las nuevas tecnologías (Oficina virtual), se ha producido un ahorro de papel y de correo ordinario en los últimos años.

Consumo de electricidad y de agua. Con referencia a la aludida política en materia de protección del medio ambiente, el SPGR intenta que el aumento del consumo de energía eléctrica y de agua sea lo menor posible.

Plan de recuperación del medio ambiente. El SPGR, junto con la Diputación, ha materializado el proyecto para recuperar el medio ambiente en la provincia, y las actuaciones se llevan a cabo con financiación a través del remanente de Tesorería positivo de nuestro Organismo: la puesta en marcha del Plan Director de Residuos inertes (2,6 millones de euros), aprobado por el Pleno ordinario del mes de marzo del 2012 de la Diputación Provincial de Jaén.

Con fecha 04/11/2016 se aprobó por el Pleno de la Diputación Provincial de Jaén la delegación de las facultades de Recaudación de la Tasa por tratamiento y eliminación de Residuos Sólidos, cuya titularidad ostenta el Ayuntamiento de Jaén.

Pendiente confirmar nuevo Convenio. Estado del anterior: Convenio de Colaboración con Aprompsi para el reciclado de papel con fecha 02/10/2020 conforme lo dispuesto en la Disposición Adicional Octava de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, publicada en el BOE núm. 236, de 02/10/2015, con entrada en vigor el 02/10/2016 (BOE-A-2015-10566 - <https://www.boe.es/eli/es/1/2015/10/01/40/con>) y cuyo tenor literal indica:

“1. Todos los convenios vigentes suscritos por cualquier Administración Pública o cualquiera de sus organismos o entidades vinculados o dependientes deberán adaptarse a lo aquí previsto en el plazo de tres años a contar desde la entrada en vigor de esta Ley.

No obstante, esta adaptación será automática, en lo que se refiere al plazo de vigencia del convenio, por aplicación directa de las reglas previstas en el artículo 49.h).1.º para los convenios que no tuvieran determinado un plazo de vigencia o, existiendo, tuvieran establecida una prórroga tácita por tiempo indefinido en el momento de la entrada en vigor de esta Ley. En estos casos el plazo de vigencia del convenio será de cuatro años a contar desde la entrada en vigor de la presente Ley.”

1.6. El SPGR y la excelencia en gestión

El Organismo cuenta con amplia experiencia en la práctica de la Autoevaluación utilizando el Modelo EFQM.

Realizó su primer ejercicio de autoevaluación en 2004 y desde entonces se ha repetido sistemáticamente en 2006, 2009-10, 2012 y 2014-15.

Fue reconocido en 2008 con el Sello de Excelencia 400+ y en **2010 con el Sello de Excelencia 500+ (EFQM Five Star)**, que revalidó en 2012 y en 2015-16. El Sello de Excelencia Europea 500+ ha sido hasta el año 2020 la máxima distinción de calidad que se concede por parte del Club Excelencia en Gestión, representante de la EFQM en España. A partir de 2020, el rango se amplía a puntuaciones más altas.

El Reconocimiento 500+ fue fruto del trabajo, del equipo humano y de los progresos del Organismo en la calidad de sus servicios, y marca una pauta más para seguir trabajando en el camino de la excelencia.

Con la obtención del Sello de Excelencia Europea 500+, la Diputación de Jaén se convertía en 2010 en la **primera administración andaluza** en tener este reconocimiento y en la tercera administración local de

España, siendo esto un estímulo para el equipo de Gobierno e implica redoblar los esfuerzos y el compromiso para seguir ofreciendo servicios de calidad al ciudadano.

Puntos EFQM obtenidos por el Organismo en la Autoevaluación realizada en 2014-2015:

PUNTOS EFQM OBTENIDOS POR LA ORGANIZACIÓN: 618

PUNTOS EFQM HOMOLOGADOS POR EL LICENCIATARIO: entre 590 y 640

En 2023 se llevará a cabo la 6ª Autoevaluación de EFQM, antesala de la Evaluación Externa encaminada hacia la renovación del Sello de Excelencia atendiendo al nuevo Modelo de Excelencia Europea de 2020.

1.7. Señas de identidad

Para la prestación de los servicios descritos a los Ayuntamientos y demás Administraciones que han ejercido la Delegación de competencias en nuestro Organismo, el mismo asume unas señas de identidad Misión, Visión, Valores y Principios básicos, por los que se rigen todas sus actuaciones, que se mantienen y revisan periódicamente como parte del Proceso de Planificación Estratégica.

MISION

El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación es un organismo que gestiona los recursos de derecho público de los municipios de la provincia de Jaén, y demás entidades que en él delegan, prestando un servicio eficaz y eficiente a ciudadanos y ayuntamientos, basado en el compromiso de la mejora continua.

VISIÓN

El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación pretende ser un organismo que, impulsado por una decidida apuesta política, utilizando adecuadamente sus recursos y fomentando la realización personal y profesional de sus trabajadores, dé una respuesta ágil, eficaz e integral a los ciudadanos, consiguiendo que todos contribuyan al sostenimiento del gasto público y convirtiéndose en soporte básico de la economía de los municipios, llegando a ser un referente para el resto de administraciones públicas.

VALORES

La consideración y el afecto personal como principio básico de la organización.

La comunicación como motor del organismo.

La concienciación de que la mejora continua del organismo es una labor que requiere la participación y la implicación de todos; todos generamos calidad.

El respeto, la consideración y el trato cordial para con nuestros clientes.

El compromiso de prestar un servicio público basado en los principios de eficacia, eficiencia y economía.

PRINCIPIOS BÁSICOS

La mejora de la calidad es un proceso continuo. Hay que adquirir el hábito de mejora permanente, creando una elevada conciencia de calidad.

Los clientes son la razón de nuestro trabajo. Debemos conocer, sus necesidades reales y expectativas, para satisfacerlas.

El cumplimiento de los requisitos establecidos en la legislación vigente, junto a los requisitos de los clientes.

El trabajo bien hecho y al mínimo coste, debe ser nuestro objetivo y actitud permanente. Un trabajo bien hecho es el que satisface las expectativas del cliente.

Mejorar la calidad es responsabilidad de todos. "No hay camino hacia la calidad, mejorar es el camino"

2. PROCESO DE FORMULACIÓN, DESPLIEGUE Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El desarrollo e implantación de un Plan Estratégico surge en el Organismo como necesidad de estructurar toda su gestión con una visión estratégica, así como establecer una proyección anual en la consecución de metas estructurales que supongan un avance en el nivel de prestación de servicios a Municipios, Ciudadanos y Organismos Delegantes.

La estrategia se formula partiendo de las referencias globales: *la misión, visión, valores y principios básicos de actuación*, así como de otro conjunto de informaciones que provienen de los grupos de interés, de la revisión del plan anterior, de los indicadores del CMI y de otras referencias externas.

El ámbito del Plan cubre todos los aspectos relativos a la gestión y los servicios del SPGR y se despliega en todas sus dependencias a través de planes operativos anuales mediante objetivos, actuaciones, responsables y mecanismos de medida y seguimiento.

El esquema de la dinámica global del proceso de formulación, despliegue y seguimiento del plan se representa en la figura 3.

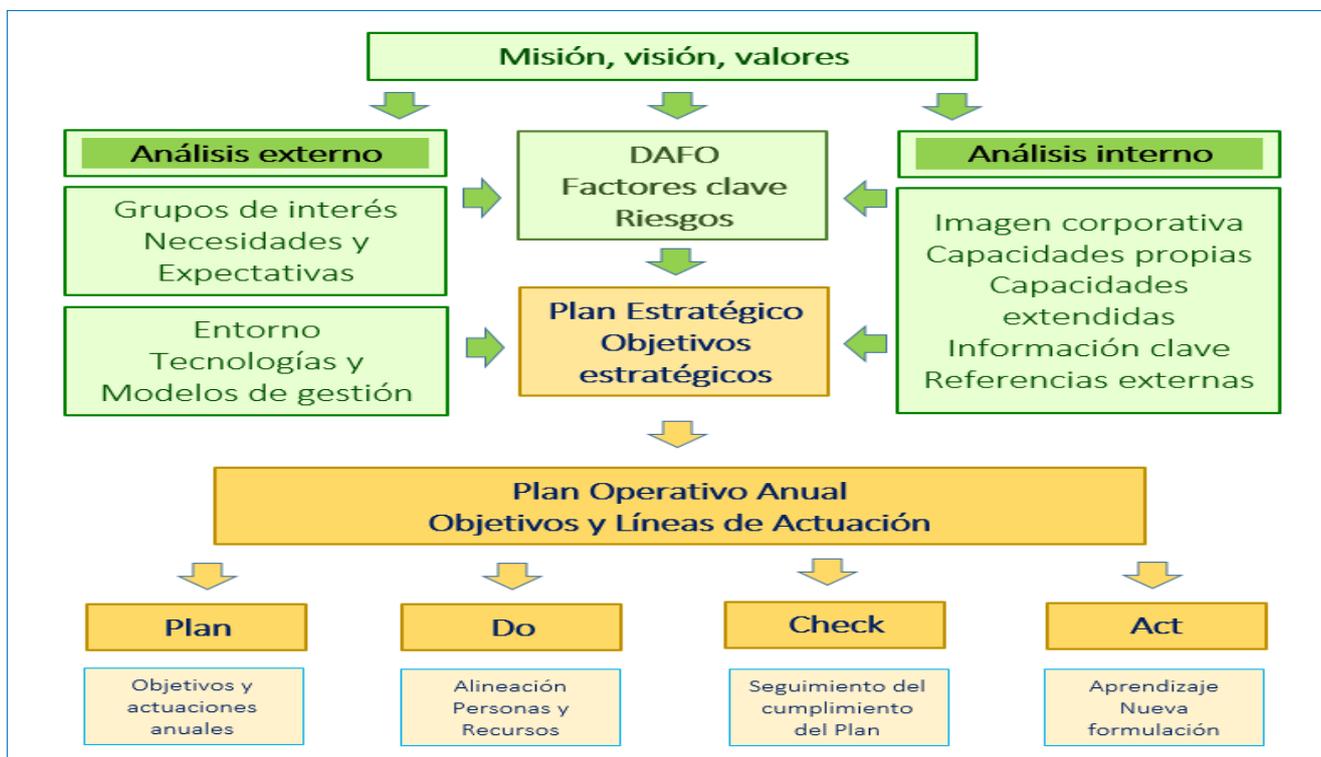


Figura 3 Dinámica global del proceso de formulación, despliegue y seguimiento del Plan Estratégico

La experiencia de los planes anteriores y muy especialmente la relativa al Plan Estratégico 2011 – 2014, cuyas líneas estratégicas y orientaciones han tenido continuidad en los planes operativos de 2015, 2016 y siguientes, ha sido de gran valor para el desarrollo de este nuevo Plan Estratégico 2021-2026.

RESUMEN DE LO MÁS RELEVANTE REALIZADO ENTRE 2017 Y 2020

Durante el periodo 2017 - 2020 se volvió a analizar la idoneidad de las líneas estratégicas y se dio continuidad a muchas de las mismas, potenciando la innovación tecnológica y la orientación social como objetivos estratégicos de máxima prioridad.

En especial, el análisis se orientó a asegurar que se daba cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 50 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. El Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, atribuye a los Municipios facultades de Gestión, Liquidación, Inspección y Recaudación tributarias de sus tributos y demás recursos de Derecho público. Conforme al artículo 7 del citado Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 106.3 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, las entidades locales pueden delegar en la comunidad autónoma o en otras entidades locales en cuyo territorio estén integradas, las facultades de gestión, liquidación, inspección y recaudación tributarias que esta ley les atribuye.

Como se comentó en el apartado 1.4., el volumen de gestión que ha ido adquiriendo el Organismo, ha supuesto un incremento progresivo del número de Ayuntamientos y otros entes públicos que han confiado y ampliado sus servicios al mismo, así como un aumento en la asunción de competencias por parte de la Diputación Provincial de Jaén en lo relativo a la gestión, recaudación e inspección de otros tributos, tales como el Impuesto sobre el Incremento del Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana o el Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras. Esto supuso la formalización de nuevos convenios de delegación específicos y, como consecuencia, una considerable dispersión de convenios suscritos, a lo que se suma la continua ampliación del catálogo de servicios que en esta materia ofrece la Diputación de Jaén.

Por otro lado, la ampliación del catálogo de servicios en materia de multas y sanciones que ofrece la Diputación de Jaén a través de la delegación, no sólo consiste en la gestión y recaudación de las sanciones de tráfico, sino además de las competencias sancionadoras, por delegación de los municipios, relativas a la instrucción y resolución de los expedientes sancionadores de tráfico, por lo que se precisó revisar el contenido de los vigentes convenios y sustituirlos por otros que acojan y adapten el contenido de esta nueva delegación de las facultades sancionadoras.

Ante la dispersión de convenios suscritos y la progresiva ampliación de delegaciones, y al objeto de regular de forma unitaria en un solo convenio el nuevo marco de delegaciones de las facultades expresadas anteriormente, es por lo que el SPGR consideró conveniente y necesario en 2017 la elaboración y formalización, por un lado, del Convenio de delegación de facultades en materia de gestión tributaria, liquidación, inspección y recaudación, en el organismo autónomo local "Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén y, por otro, el Convenio para la instrucción y resolución de los expedientes sancionadores y la gestión y recaudación de multas por infracciones a la ley sobre tráfico y seguridad vial, y a las ordenanzas municipales de circulación (Adecuados a la normativa vigente en 2020 y 2022).

El nuevo convenio se adapta a todas las transformaciones operadas, es decir:

- Se adecua al marco jurídico.
- Integra sistemáticamente los elementos esenciales que vertebran la delegación.
- Normaliza los dispositivos de colaboración que entraña la delegación y su ejercicio.
- Contempla las soluciones técnicas incorporadas a la gestión.
- Cubre vacíos que bloqueaban la toma de decisiones enfocadas a la modernización, eficiencia y sostenibilidad del Servicio.
- Abre horizontes para avanzar en la oferta de nuevos servicios.

La suscripción a estos convenios mejora la eficiencia de la gestión pública, facilita la utilización conjunta de medios y servicios públicos, contribuye a la realización de actividades de utilidad pública y ayuda a cumplir con la legislación de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.

Referencias aplicables

Artículos 106.3 de la Ley 7/85, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, el artículo 7 y concordantes del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, y el artículo 10 de la Ley 5/2010, de 11 de junio, de Autonomía Local de Andalucía.

Leyes 39/2015, de Procedimiento Administrativo Común, y 40/2015 de Régimen Jurídico, que han venido a profundizar decididamente en un proceso que deberán seguir todas las Administraciones Públicas para que los ciudadanos y empresas tengan a su disposición canales no presenciales de acceso a los servicios públicos, permitiéndoles realizar a través de los mismos cualesquiera tramitaciones administrativas, incluido el conocimiento del estado de tramitación de sus expedientes.

En los últimos 20 años la normativa jurídica tributaria ha experimentado notables modificaciones:

- La aprobación de una nueva Ley Reguladora de las Haciendas Locales.
- La aprobación de nuevas Leyes Generales Tributaria y Presupuestaria en el año 2003, y sus sucesivas modificaciones.
- La aprobación de la nueva Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.
- La aprobación de la nueva Ley 40/2015, de 1 de octubre de Régimen Jurídico del Sector Público.
- La aprobación de nuevos Reglamentos de desarrollo de la Ley General Tributaria, tales como el Reglamento General de Recaudación, Reglamento General de Gestión e Inspección Tributaria y el Reglamento General de revisión en vía administrativa.
- La aprobación de una nueva Ordenanza General de Gestión, Recaudación e Inspección del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén.
- La aprobación de la nueva Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales "LOPD".
- La aprobación de la nueva Ley 9/2017 de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público.

DESARROLLO DEL NUEVO PLAN ESTRATÉGICO 2021-2026

Como en las ocasiones anteriores, el proceso de desarrollo del Plan Estratégico se ha realizado de una forma muy participativa, a través de talleres de trabajo, propuestas y una revisión para su validación y comentarios previamente a su aprobación por la Resolución de la Diputada/o Delegada/o de la Presidencia.

PRINCIPALES LÍNEAS-OBJETIVOS DE ACTUACIÓN

Las líneas-objetivos de actuación del nuevo PE se orientan a lo siguiente:

1. Implantar un sistema de tramitación de expedientes tributarios que los gestione en todas sus fases y trámites, y que facilite, entre otras cosas, la generación electrónica de documentos, el control de plazos y el estado y situación de los expedientes.
2. Racionalizar y normalizar la tramitación actual: reduciendo, simplificando y eliminando trámites a la vez que posibilitando el establecimiento de mecanismos de medición de las actividades y de los resultados y de mejora continua de los procesos para evitar la redundancia en los procedimientos administrativos.
3. Mejorar la orientación al contribuyente y al servicio.
4. Posibilitar la gestión descentralizada de los procesos tributarios, de manera que las distintas unidades administrativas a través del aplicativo puedan, entre otras tareas, iniciar, subsanar, incorporar nueva documentación y hacer seguimiento de los expedientes a que dan lugar.
5. Asegurar la integración con los sistemas internos de la Corporación tales como:

Registro de Entrada/Salida presencial y electrónico, Contabilidad, Terceros, Territorio, Sede electrónica, Sistema de Información Geográfica, Portafirmas, etc., así como con cualquier sistema externo.
6. **Implantación de Medidas de Carácter Tributario y/o adecuación de Servicios ya implantados en el Organismo con motivo de la crisis sanitaria y económica generada por la Pandemia del COVID-19 (Resoluciones de Ampliación-Suspensión de Procedimientos Tributarios, Plan de Pago Personalizado...).**

INFORMACIÓN Y SU ANÁLISIS COMO ENTRADAS A LA FORMULACIÓN DEL PLAN

Tal como se representa en el flujograma de la Figura 3, la decisión de las líneas y objetivos estratégicos del Plan, requiere la identificación y análisis de una serie de aspectos que se estructuran de acuerdo a lo siguiente:

1. ANÁLISIS EXTERNO: Imagen Corporativa, Grupos de Interés, Entorno, Tecnologías, y Modelos de gestión
2. ANÁLISIS INTERNO: Capacidades y características propias, Compromiso de calidad, Capacidades externas, Información clave, Benchmarking y comparaciones, y Autoevaluaciones EFQM
3. ANÁLISIS DAFO
4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
5. ANÁLISIS DE RIESGOS

Estos aspectos se desarrollan en el apartado 3.

IMPLANTACIÓN

El sistema se implanta transversalmente, de modo que permita una gestión descentralizada y modular por parte de los distintos departamentos u organismos involucrados en la gestión tributaria y recaudatoria, queda integrado con los múltiples componentes que configuran el mapa de sistemas provincial, y abarca tanto el Servicio Provincial de Gestión y Recaudación, como la Diputación Provincial de Jaén y Organismos Autónomos y Entidades Públicas dependientes.

Nuestra ambición como organización es ser una Administración Pública puntera en el campo de la gestión tributaria y recaudación, tanto en nuestra Comunidad Autónoma, como en el conjunto de España y a nivel internacional.

Este Organismo ha acordado un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social, ambiental y sus políticas de apoyo.

Por eso, trabajamos a través de Grupos de Mejora (G.M.), procurando identificar a los empleados y empleadas con los objetivos de la Organización. Como así lo constata el número de empleados del Organismo (jefes de unidad administrativa, técnicos, y personal administrativo), que han participado en la modernización y mejora de la calidad de los servicios prestados a Ayuntamientos y ciudadanos de la provincia.

3. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. Imagen Corporativa

El Organismo Autónomo Local SPGR cuenta con una imagen corporativa propia, que homogeneiza la Organización partiendo de una imagen de marca, cuyo alcance es el propio Servicio y la totalidad de su estructura, personal, información y documentación, recursos físicos y técnicos y áreas de acción.

Dicha imagen es coherente con la filosofía, responsabilidades competenciales y políticas globales de la Diputación Provincial, y tiene significado para el conjunto de Organismos con los que se relaciona, muy especialmente a la propia Diputación Provincial de la que depende, los ayuntamientos de la Provincia y el conjunto de la sociedad civil de Jaén.

Se lleva a cabo un análisis de imagen externa y conocimiento del SPGR a través de encuestas a ciudadanos y a ayuntamientos. En función de éstas y otras consideraciones, se efectúan campañas publicitarias cada dos años, lo que se aprovecha para revisar también la imagen y modernizar el material utilizado externamente.

3.1.2. Grupos de Interés

El equipo de dirección del SPGR elabora las estrategias basándose en la identificación de sus Grupos de Interés y las necesidades y expectativas de los mismos. La segmentación de los Grupos de Interés permite identificar las necesidades y expectativas específicas, así como los canales de contacto más adecuados a cada caso. La segmentación de clientes es la base para definir los servicios que presta a cada uno, así como las contraprestaciones que recibe de los mismos.

El SPGR tiene definidos sus clientes y mercados ya que gestiona los recursos de Derecho Público de los Municipios, Diputación Provincial, Comunidad Autónoma y demás entidades con las que la Diputación concierte la prestación de los mismos, mediante las fórmulas de Delegación establecidas en la Legislación Vigente.

Se utilizan varios mecanismos para recoger la información de los Grupos de Interés, entre los que cabe destacar los que se indican en la figura 4.

Las encuestas anuales de satisfacción son específicas para cada uno de los principales colectivos: *ciudadanos, ayuntamientos y personal de la organización*, estando cubierto el 100% de dichos colectivos. En el caso de los ayuntamientos, fueron diseñadas por un grupo de trabajo que realizó visitas a varios ayuntamientos de la provincia para recabar su opinión sobre lo que más valoran.

Los resultados de estas encuestas se analizan sistemáticamente en reuniones trimestrales y anuales, según disponibilidad, y sirven de base para las revisiones de las líneas de actuación estratégicas del Organismo.

Toda la información relativa a las encuestas realizadas por el Organismo se recoge en diferentes informes que se utilizan para el diseño del Plan Estratégico:

- Informe de evaluación de la satisfacción de ciudadanos.
- Informe de encuestas de satisfacción de personal.
- Informe de encuestas de satisfacción de ayuntamientos.

Complementariamente, se utiliza la información que proviene del análisis de las quejas, sugerencias y reclamaciones, por medio de las cuales nuestros clientes aportan ideas a los diferentes servicios. Existe un proceso que define las actividades a realizar para la recogida, estudio y análisis de las reclamaciones, quejas y sugerencias que, al igual que ocurre con los resultados de las encuestas, se analizan en reuniones periódicas así como en la de revisión anual.

El proceso de gestión de reclamaciones es monitorizado utilizando diferentes indicadores (*Tiempos de respuesta y resolución, número de mejoras adoptadas y nº de reclamaciones presentadas*), permitiéndonos vigilar y mejorar el comportamiento del mismo a través de mejoras en los procesos clave.

Edición 4 PLAN ESTRATÉGICO SPGR 2021 - 2026

MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS						
GI	SEGMENTACIÓN	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	NEC. y EXPECT.	MECANISMO O CANAL	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Ayuntamientos	Según el nº de habitantes: Hasta 1.000 1.001-5.000 5.001-10.000 10.001-20.000 20.001-50.000 > 50.000	<u>Técnica-administrativa:</u> Consecución de Objetivos Cambios o novedades legislativas Intercambio de información Documentación Niveles de satisfacción de los clientes Dar cuenta del seguimiento de Q y R	Niveles y % de recaudación Información clara Agilidad en las demandas	-Reuniones externas -Comunicaciones Telefónicas -Comunicaciones Postales -Correo Electrónico -Cuestionarios de satisfacción -Oficina Virtual	-Reunión ordinaria anual - Reuniones extraordinarias a requerimiento de las partes -Cuestionarios bianuales	Jefes/as Unidades Territoriales y Jefes/as de Negociado con personal técnico del Ayuntamiento
		<u>Planificación estratégica:</u> Política General del Organismo Información sobre proyectos, y mejoras Feedback entre Organizaciones Resultados anuales del Organismo		-Reuniones externas en IEG -Comunicaciones Telefónicas Comunicaciones Postales -Correo Electrónico y Fax -Memoria anual del Organismo -Página Web del Organismo -Cuestionarios de satisfacción		

GI	SEGMENTACIÓN	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	NEC. y EXPECT	MECANISMO O CANAL	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Organismos o Entidades de Derecho Público, Privado o Mixtas	Universidad de Jaén, Consorcio de Aguas La Loma, Consorcio Hacienda La Laguna, Diputación Provincial de Jaén, Entidad Local Autónoma de Mures	Necesidades de información técnicas-administrativas	Cumplimiento del Convenio	-Comunicaciones telef., postales, fax -Correo electrónico	-A requerimiento de las partes, cuando sea oportuno	-Personal administrativo de los negociados de Gestión y Recaudación
		Seguimiento del Convenio		-Reuniones externas de seguimiento		Gerente y Jefe/a de Servicio
	AEAT, Sociedad Estatal, Correos y Telégrafos S.A., Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Granada, Jaén y Almería, Gerencia Territorial del Catastro, Entidades bancarias colaboradoras, Entidad Gestora (Caja Provincial de Ahorros de Jaén), Asociación de Peritos Tasadores Judiciales de Andalucía, Asociación Española de Banca, la Confederación Española de Cajas de Ahorros, la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito y la Entidad Pública Empresarial Red.es, D.G. de Tráfico, Comun. Autón. Andaluza, etc.	Necesidades de información técnicas-administrativas	Cumplimiento del Convenio	-Comunicaciones Telefónicas y Postales -Correo Electrónico, Fax	-A requerimiento de las partes, cuando sea oportuno	-Personal administrativo de los negociados de Gestión y Recaudación y de Ure-Ureca
		Seguimiento del Convenio		-Reuniones externas de seguimiento		Gerente y Jefe/a de Servicio
	Comunidad Autónoma Andaluza (Junta de Andalucía), Organismos o Entidades Públicas de carácter nacional (INSS, INE, Cámara de Comercio etc.), Agencia Territorial de Certificación Ancert, etc.	Necesidades de información técnicas-administrativas	Niveles y % de recaudación	-Comunicaciones Telefónicas y Postales -Correo Electrónico, Fax	-A requerimiento de las partes, cuando sea oportuno	-Personal administrativo de los negociados de Ure, Ureca, Gestión y Recaudación, Inspección y Gerencia
		Seguimiento de las actuaciones		-Reuniones externas de seguimiento		-Coordinador/a Ure-Ureca -Coordinador/a Inspección
	Diputación Provincial (Servicio de Informática y otras Áreas y Servicios)	Necesidades de información técnicas-administrativas	Priorizar tareas y seguimiento de las mismas	-Comunicaciones Telefónicas, Postales -Correo Electrónico	-A requerimiento de las partes, cuando sea oportuno	-Todo el personal del organismo
		Seguimiento y coordinación de las Actuaciones		-Reuniones externas de seguimiento		Gerente
Organismos o Entidades de Derecho Público, Privado o Mixtas (Clientes actuales y/ o potenciales) objeto de actividades de benchmarking externo como Regtsa, Suma, etc.	Necesidades de información técnicas-administrativas	Eficacia de la actividad de Benchmarking; implantar planes de mejora	Entrevistas telefónicas, Encuestas, Cuestionarios, Publicaciones, Visitas y entrevistas, Servicios de Centros de intercambio información, Jornadas y Memorias	-Una actividad anual como mínimo	Miembros Grupos de Benchmarking	
	Seguimiento y coordinación de las Actuaciones		-Reuniones externas de seguimiento	A requerimiento de las partes	Gerente y o Responsables de Organizaciones para Benchmarking	

GI	SEGMENTACIÓN	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	NEC. y EXPECT	MECANISMOS O CANAL	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Contribuyentes Particulares	Personas Físicas: Ciudadanos	Necesidades de información técnicas-administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Agilidad, rapidez y eficacia - Paciencia y prudencia - Información eficaz - Tiempos de espera reducidos - Mejorar la satisfacción 	Encuestas periódicas de satisfacción Sistema de quejas, sugerencias y/o reclamaciones Línea de Atención Telefónica Directa al Ciudadano Cuentas de correo electrónico atendidas por personal de la Of. de Atención al Ciudadano Oficina de Atención al Ciudadano (Servicios Centrales, Unidades Territoriales y Oficinas Delegadas) Página Web Comunicaciones postales y telefónicas	-A requerimiento de las partes cuando sea oportuno	-Personal administrativo de las Oficinas de Atención al Contribuyente (Servicios Centrales, Unidades Territoriales y Oficinas Delegadas) negociados de Ure, Ureca, Gestión y Recaudación e Inspección
	Personas Jurídicas: Empresas					Seguimiento de las actuaciones
Empleados	Distribución del personal por grupos: A.1, A.2, C.1, C.2 y E	Comunicaciones de carácter personal: cumplimiento de trienios, concesión o denegación prestaciones sanitarias extraordinarias, etc.	Comunicación interna eficaz Formación Eficacia de la actividad de Benchmarking: implantar planes de mejora	Encuestas de satisfacción Comunicación interna Comunicaciones de carácter personal Comunicación externa por medio de comunicaciones postales o telefónicas	Cuando proceda	Personal administrativo del negociado de Secretaría, Administración y Personal

GI	SEGMENTACIÓN	NEC. DE INFORMACIÓN	NEC. y EXPECT	MECANISMOS O CANAL	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Proveedores	<p>Obras</p> <p>Servicios. - <i>Calidad y Actividades</i> de competencia del Organismo ejecutadas mediante contrata con empresas externas, Notificaciones a contribuyentes, tasaciones periciales, publicidad, gestión de esperas, arrendamientos de locales, etc. (Ejemplos: SGS ICS I, SGS Tecnos, Ematec, Registradores y Tasadores, S. E. de Correos y Telégrafos, Tasaciones Andaluzas, MA López Hervás, CEG, Anguís Creativos, Soproargra Artes Gráficas, Nemo, etc.) - <i>Servicios de mantenimiento:</i> limpieza, vigilancia, jardines, reciclado de papel etc. (Eulen, Aprompsi, Jardines Cruz, etc.)</p> <p>Suministros: Adquisición de Software, Hardware, arrendamiento de productos de bienes muebles (fax, fotocopadoras, escáner, etc.), suministro eléctrico, agua, comunicaciones postales, comunicaciones telefónicas, etc.</p>	Necesidades de información técnicas-administrativas	Garantizar que los productos adquiridos y servicios contratados cumplen con los requisitos especificados.	-Comunicaciones Telefónicas -Comunicaciones Postales -Correo Electrónico -Fax	-A requerimiento de las partes cuando sea oportuno	-Jefe/a Negociado Gestión Económica y Presupuestaria
		Seguimiento de los contratos		-Reuniones externas de seguimiento -Procedimiento de Evaluación y seguimiento de Proveedores -Procedimiento de Compras y Contrataciones -No Conformidades de las incidencias o anomalías en el control de la prestación por los Proveedores de servicios o suministros contratados	-Reuniones Externas a requerimiento de las partes cuando sea oportuno -Seguimiento del contrato anual o al finalizar el contrato. -Seguimiento periódico de la facturación y prestación del servicio	-Gerente -Jefe/a Negociado Gestión Económica y Presupuestaria

Figura 4 Mapa de Grupos de Interés, segmentos clave, canales de contacto y responsables

3.1.3. Entorno

El SPGR mantiene observatorios tales con el Consejo Económico y Social de la provincia de Jaén, para identificar y analizar los avances que se producen en todo aquello que pueda ser representativo de la oferta de servicios y de los medios necesarios, en su área de competencia. Muestra de ello es la constante innovación efectuada en los procesos que facilitan la gestión de la recaudación con ciudadanos y ayuntamientos, para facilitar la labor de ambos y mejorar la eficiencia del conjunto.

Cuestiones sociales y demográficas

Tanto las cuestiones sociales como las demográficas son del mayor interés para el SPGR, ya que suponen cambios que pueden afectar las expectativas de ciudadanos y ayuntamientos, así como movimientos de la población de los pueblos/ciudades de la provincia. El organismo tiene implantados sistemas de seguimiento a través de indicadores de volúmenes de servicios, e indicadores demográficos, en toda la provincia.

Para el conjunto de 2018, el crecimiento en la Provincia de Jaén se elevó hasta el 1,8%, con un repunte en el 2019 de 1,9%.

En el ANEXO, se incluye un resumen de indicadores recogidos por el Consejo Económico y Social de la Provincia de Jaén, que revela la evolución de la PROVINCIA de JAÉN, al abordar la situación SOCIOECONÓMICA:

Aspectos analizados:

1. El tejido empresarial
2. El sector agrario
3. La actividad industrial, la construcción y la vivienda
4. La economía social. Pandemia COVID-19.
5. El turismo
6. El comercio
7. El sistema bancario
8. Las infraestructuras del transporte y las tecnologías de la información y de la comunicación
9. La investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación
10. El mercado de trabajo y las relaciones laborales
11. La población y los flujos migratorios
12. Las políticas sociales
13. La educación
14. La cultura
15. El deporte
16. La sanidad
17. El medio ambiente y la energía
18. La justicia
19. El consumo

Legislación

Nuestro Departamento de Asistencia Jurídica estudia y analiza diariamente las novedades legislativas, para identificar su posible impacto. Este estudio se regula por medio del Proceso de detección de novedades legislativas en el que se definen las actividades para el análisis y comunicación de los cambios, así como los destinatarios. Esto cubre también la legislación relativa a medio ambiente, seguridad y riesgos.

Se indican algunas de las principales modificaciones legislativas, que afecta a nuestro Organismo:

MODIFICACIONES DE LA ORDENANZA GENERAL DE GESTIÓN, RECAUDACIÓN E INSPECCIÓN DE LOS INGRESOS DE DERECHO PÚBLICO MUNICIPALES CUYA GESTIÓN HA SIDO DELEGADA EN EL ORGANISMO AUTÓNOMO LOCAL SERVICIO PROVINCIAL DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN, aprobada por Consejo de Administración y Pleno de la Corporación de fechas **20/02/2003 y 03/03/2003** respectivamente, con entrada en vigor el 11/05/2003; modificación puntual por Consejo Rector y Pleno de la Corporación de **fechas 21/10/2011 y 31/10/2011**, con entrada en vigor el 29/12/2011 (*Adición al artículo 71 de la Ordenanza General de Gestión, Recaudación e Inspección de un apartado el 71-bis por la que se procede a posibilitar a los ciudadanos, que así lo deseen, el fraccionar el pago del IBU y IVTM hasta en cuatro pagos, con la condición de la domiciliación de los mismos. Este fraccionamiento no conlleva el pago de intereses*); modificación por Consejo Rector y Pleno de fechas **25/04/2015 y 05/05/2015** respectivamente con entrada en vigor el 20/06/2015; modificación por Consejo Rector y Pleno de fechas **20/07/2016 y 28/07/2016** respectivamente, con entrada en vigor el 16/09/2016 (*adecuaciones del texto a la normativa legal vigente Leyes 39/2015 y 40/2015, así como a la diferente normativa que ha entrado en vigor a lo largo del período de vigencia de la ACTUAL ORDENANZA*); modificación por Consejo Rector y Pleno de fechas **13/05/2019 y 24/05/2019** respectivamente, con entrada en vigor el 07/09/2019 (aprobación provisional publicada en el BOP número 133 de 15/07/2019 y aprobación definitiva publicada en el BOP número 171 de 06/09/2019), y modificación por Consejo Rector y Pleno de fechas **15/09/2020 y 30/09/2020** respectivamente, con entrada en vigor pendiente de su aprobación definitiva y publicación en el BOP (*Adicción del Artículo 69 Bis- Plan personalizado de pago sin intereses ni garantías para tributos de cobro periódico-Medida de Carácter Tributario frente al Covid-19*); **modificación aprobada en sesiones ordinarias de fecha 20/12/2021 y 29/12/2021 del Consejo Rector del SPGR y Pleno de la Corporación Provincial respectivamente y en vigor el 19/02/2022 (aprobación provisional publicada en el BOP número núm. 247 de 30.12.2021 y aprobación definitiva publicada en el BOP número 34 de 18/02/2022), con motivo, principalmente, de la adecuación a las modificaciones operadas en materia de Administración Electrónica y la que, por recomendación del Defensor del Pueblo, se ha realizado respeto de la División de Cuotas en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), así como la inclusión de la duración de los Convenios de Delegación de Facultades, conforme se detalla en el Informe Técnico**

Aspectos positivos a resaltar

Situación actual. Las ventajas son obvias para los Ciudadanos, Municipios y para el propio Organismo y entendemos una medida más que necesaria en las actuales circunstancias socio-económicas.

Principales modificaciones de la Ordenanza General de Gestión, Inspección y Recaudación de los Ingresos Públicos del Organismo Autónomo SPGR operadas durante los últimos años:

1. Modificaciones con motivo a su adecuación a las modificaciones operadas por la Leyes 39/2015 y 40/2015, así como a diferente normativa que ha entrado en vigor a lo largo del período de vigencia de la ACTUAL ORDENANZA.
2. Adecuación del texto a la normativa legal vigente. Se modifica el procedimiento para la tramitación y concesión de aplazamientos o fraccionamientos estableciendo márgenes más estrechos en la cuantía

a solicitar así como en los plazos de pago para evitar grandes diferencias entre el final de cada tramo y el principio del siguiente; así mismo se amplía la posibilidad de fraccionar en varios plazos en período de pago voluntario a todos los tributos de cobro periódico, es decir, al IAE, IBR y Arbitrios y no solo a IBU y VTM.

3. Adición al Capítulo IV “Aplazamientos y Fraccionamientos” del artículo 69 Bis.- Plan personalizado de pago sin intereses ni garantías para tributos de cobro periódico. El Plan Personalizado de Pago es un sistema especial de pago que permite realizar ingresos periódicos a cuenta de la deuda anual estimada correspondiente a los siguientes tributos de cobro periódico: Impuesto sobre Bienes Inmuebles, Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica, Impuesto sobre Actividades Económicas y Tasas para los contribuyentes que no tengan deuda pendiente en ejecutiva con el Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén (S.P.G.R.) y el importe total de la deuda anual a fraccionar del año de referencia sea superior a 80 euros, y la cuota resultante de cada plazo supere los 20 euros, no cobrándose intereses de demora ni se exigirá garantía, siempre que se paguen las fracciones en los plazos indicados. A los efectos de su difusión, se ha llevado a cabo una campaña especial relativa al envío de trípticos personalizados con comunicación y documento respuesta a los ciudadanos, cartelería a Municipios, Ayuntamientos, Unidades del Organismo y Entidades Financieras y cuñas de radio.

4. Adecuación a las modificaciones legales que en materia tributaria y administrativa, así como de tramitación electrónica se han venido produciendo desde la última modificación efectuada en la referida Ordenanza General, así como su necesaria adecuación al nuevo Sistema de Información Tributaria del Organismo y la inclusión de la nueva vigencia de los convenios de delegación de facultades.

Plazos de Ejecución. Con efectos a partir del 19/02/2022 y aplicación en ejercicios siguientes.

Plan Normativo Anual para 2021. En virtud del artículo 132 de la Ley 39/2015 de 1 de octubre, de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, por el Servicio Provincial de Gestión y Recaudación, se prevé la siguiente modificación para 2021:

Denominación. *Nueva Ordenanza General de Gestión, Inspección y Recaudación del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén.*

Justificación. Adaptación a la nueva realidad electrónica conforme a la normativa actual, así como a la implantación de una nueva aplicación informática en el Organismo Autónomo Local.

Norma que deroga o modifica: Ordenanza General de Gestión, Inspección y Recaudación del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén.

- **ADECUACIÓN DE CONVENIOS DE DELEGACIÓN DE FACULTADES SUSCRITOS CON AYUNTAMIENTOS DE LA PROVINCIA DE JAÉN Y OTROS ORGANISMOS DELEGANTES POR LA EXTINCÓN DE LOS MISMOS** según lo dispuesto en la Disposición Adicional Octava de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, publicada en el BOE núm. 236, de 02/10/2015, con entrada en vigor el 02/10/2016 (BOE-A-2015-10566 - <https://www.boe.es/eli/es/1/2015/10/01/40/con>) y cuyo tenor literal indica:

“1. Todos los convenios vigentes suscritos por cualquier Administración Pública o cualquiera de sus organismos o entidades vinculados o dependientes deberán adaptarse a lo aquí previsto en el plazo de tres años a contar desde la entrada en vigor de esta Ley.

No obstante, esta adaptación será automática, en lo que se refiere al plazo de vigencia del convenio, por aplicación directa de las reglas previstas en el artículo 49.h).1.º para los convenios que no tuvieran determinado un plazo de vigencia o, existiendo, tuvieran establecida una prórroga tácita por tiempo indefinido en el momento de la entrada en vigor de esta Ley. En estos casos el plazo de vigencia del convenio será de cuatro años a contar desde la entrada en vigor de la presente Ley.”

3.1.4. Tecnologías

El posible impacto de las nuevas tecnologías se analiza de forma continua en función de la aparición de nuevas plataformas o generaciones de hardware o aplicaciones que puedan suponer tanto una mejora en los procesos y los servicios a los clientes, como una mejora en la eficacia y eficiencia de la gestión interna.

Los planes de actuación derivados del despliegue del Plan Estratégico incluyen los planes de innovación tecnológica, así como las inversiones que éstos suponen, cuando son significativas.

En el apartado 3.2.1 B, se indican las tecnologías y sistemas del SPGR y en el apartado 3.2.7. los Hitos en gestión e innovación.

3.1.5. Modelos de gestión

El SPGR ha identificado y analizado a lo largo de los años los modelos de gestión que mejor se adecuaban a sus necesidades, de acuerdo con su misión, visión y valores, y se ha decidido por aplicar los siguientes:

- Sistema de Gestión de la Calidad en línea con la norma ISO 9000.
- Referencial Qualicert, orientado a la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente.
- Modelo EFQM 2020 como herramienta de gestión, autoevaluación y progreso hacia la excelencia y la transformación en los servicios y en la gestión interna.

La implantación de dichos modelos como marco para su Sistema de gestión, mejora e innovación, está ampliamente consolidada en el SPGR, contando con un histórico de resultados que lo confirman. Se desarrolla en el apartado siguiente, ya que éstos constituyen características esenciales del SPGR a considerar como parte del ejercicio de análisis interno.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

3.2.1. Capacidades y características propias

Se analizan las capacidades y características propias del SPGR que se tienen en cuenta como información clave a la hora de establecer el Plan Estratégico.

A) Personal capacitado y motivado

Los empleados son el activo más importante del SPGR. El éxito depende de una gestión satisfactoria del personal apoyada en la base de los principios sociales; los métodos utilizados en la gestión del personal y del equipo, aseguran al SPGR que sus empleados aplican la orientación al cliente en su modo de pensar y actuar.

Se otorga especial importancia a la visión de futuro y a la planificación sistemática de las necesidades del personal, a que las responsabilidades y procedimientos estén claramente definidos y a que exista un sistema de remuneraciones relacionado con incentivos al rendimiento y consecución de objetivos.

Cada uno de los proyectos o actuaciones en materia de RRHH se diseñan y ejecutan teniendo en cuenta una perspectiva de género y garantizando el principio de igualdad de oportunidades como derecho constitucional e indicador de calidad, en aplicación del Plan de Igualdad de Oportunidades de la Diputación de Jaén.

Formación. El Organismo considera la formación una pieza clave para, no sólo adquirir conocimientos técnicos legales y competenciales propios de la actividad, sino también en el ejercicio e implementación de la cultura necesaria para abordar los cambios que se vienen produciendo.

Se desarrollan e implantan Planes anuales de formación, que se complementan con los Planes de formación para Municipalistas de la Corporación Provincial y con Jornadas de Formación con ponencias específicas.

Gestión y Dirección por Objetivos. El SPGR trabaja desde 1995 bajo un sistema de “Dirección por Objetivos”, cuyas principales premisas se orientan a una cultura de rendimiento óptimo, planificación, seguimiento y autocontrol.

El Sistema de Dirección por Objetivos se fundamenta en los principios de participación del personal en la planificación estratégica y la toma de decisiones, en el trabajo en equipo, en el análisis y autoevaluación de los resultados, y la motivación hacia la dinámica de mejora continua, creatividad e innovación.

El sistema viene apoyado por un Incentivo de Productividad sustentado en criterios de excelencia como: *Liderazgo compartido, Desarrollo de los procesos, Resultados en Personal y Rendimiento.*

Sistemas de participación. Está muy extendido en el Organismo, como cultura consolidada, no sólo con los Grupos de Mejora, sino con la propia dinámica del proceso de establecimiento de objetivos y su medición, en el que se genera un debate abierto en las Unidades Administrativas en orden a establecer sus propuestas.

Destaca en este proceso el sistema de autoevaluación que las Unidades Administrativas realizan en el nivel de consecución.

Los Grupos de Mejora se vienen estableciendo sistemáticamente desde el año 1999, orientados al análisis crítico y mejora de procesos y servicios, como parte de la dinámica de gestión y mejora de la calidad, así como al desarrollo e implantación de proyectos como consecuencia de las Autoevaluaciones EFQM.

Comunicación interna. La comunicación entre los distintos niveles de la organización del SPGR está sistematizada y se asegura mediante un clima de cooperación y trabajo en equipo. Existen varios mecanismos y vías de comunicación, en resumen:

- Plan de Comunicación Interna.
- Nuevo Blog para el Personal del Organismo (incluye noticias de interés, actualización normativa, foro con temas de interés relacionados con la misión del Organismo y presentación de Quejas y/o Sugerencias).
- Intercambio de buenas prácticas.
- Reuniones Internas del Organismo.

B) Tecnologías, sistemas, otros medios

Lo que sigue es un resumen de las tecnologías y sistemas con que cuenta en SPGR.

- Adecuación y mantenimiento del Archivo General.
- Registro electrónico de documentos y resoluciones.
- Enfoque y Diseño e Implantación y Despliegue del ***Proyecto Ahora + Cerca**. Nuevos Canales de Comunicación **+Fácil+Rápido+Cómodo+Directo**" (Proyecto premiado en la XI Edición del Premio Progreso).
 - Servicio de desarrollo y puesta en marcha de la APP "**Mis Tributos**" para dispositivos móviles, bien sean dispositivos ANDROID o IOS para el SPGR, para facilitar la consulta y pago de tributos a los ciudadanos.
 - Adecuación de la Oficina Virtual al Sistema de Cita Previa.
 - Sistema de Gestión de Turnos de Atención y Gestión de Colas.
 - Otros Canales de Comunicación: WhatsApp Tributos Diputación de Jaén 34616665353.
 - Otros Canales de Comunicación: Correo Electrónico (infotributaria@dipujaen.es / infocorreo@dipujaen.es).
 - Servicio de Gestión de llamadas (Call Center Teléfonos 902 079 907 – 953 248 082).
 - Adecuación del Sistema de SENALIZACIÓN EXTERNA E INTERNA del SPGR a la Campaña de Visualización e Identidad Corporativa de Diputación 2016.
- Señalización del Jardín Botánico "Casería Escalona", atendiendo a las sugerencias del Modelo EFQM en materia de SOCIEDAD: Implicación del SPGR en la educación, formación y nivel cultural de la comunidad, donde realiza su misión. Incluye Tour Virtual en la Web y Oficina Virtual del Organismo, ya operativo en nuestros medios digitales.
- Enfoque y Diseño e Implantación y Despliegue nueva Aplicación Informática (SIT) para la gestión Tributaria, Recaudatoria y de Inspección del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén. El nuevo sistema de información permite llevar a cabo una gestión integral del cliente-contribuyente facilitando, desde un único punto de atención, con independencia de su ubicación física, la resolución de cualquier gestión de carácter tributario que plantee un ciudadano o empresa, eliminando la compartimentación basada en conceptos impositivos o funciones administrativas específicas. Contrato mixto CO-2017/170.
- Adecuación del hardware del Organismo al Plan de optimización de recursos y medidas medioambientales:
 - Análisis y estudio del gasto de impresoras, fax, escáner, fotocopiadoras y consumibles a los efectos de reducir costes económicos y fomentar la aplicación de las nuevas tecnologías en favor de la naturaleza.
 - Arrendamiento de equipos multifunción (impresora, fotocopiadora, escáner y fax) para las unidades administrativas del SPGR con motivo del análisis y estudio del gasto de impresoras, fax, escáner, fotocopiadoras y consumibles a los efectos de reducir costes.
 - Se fundamenta en tres líneas de actuación; una primera basada en la "administración electrónica" u "oficina sin papeles", la segunda "administración sostenible" y la tercera basada en la renovación de tecnología obsoleta por aquella que sea más eficiente, desde el punto de vista del ahorro y del respeto al medioambiente. Es consecuencia directa de la adecuación del hardware del Organismo al Plan de optimización de recursos y medidas medioambientales.
- Plan de Modernización y Administración Electrónica:
 - Implantación de la Firma Biométrica y adquisición de Equipos Informáticos, Tabletas y Escáner:

260 Monitores (130 duales)
130 Escáneres
130 Tabletas
130 ordenadores sobremesa

3.2.2. Compromiso de calidad. Excelencia EFQM

Para nuestro Organismo el concepto cliente adquiere una dimensión de Ciudadano administrado, de Contribuyente y de Municipio delegante, por lo que nuestro compromiso con la calidad nos llevó a establecer como primera medida una gestión de procesos en línea con la norma ISO 9000, para después iniciar la búsqueda de altas cotas de excelencia a través de una sistemática de Autoevaluación (EFQM), y con énfasis en los aspectos de satisfacción del Cliente (Qualicert).

Sistema de Gestión de la Calidad. El SPGR se ha propuesto como objetivo prioritario alcanzar y mantener los más altos niveles de calidad en sus servicios, de acuerdo con los requisitos de calidad aplicables exigidos por sus clientes y los recogidos por la legislación vigente. Para ello, ha definido unos compromisos de calidad, expresados en su Política de calidad y ha establecido un Sistema de Gestión de la Calidad.

Este sistema permite asegurar que los procesos que conforman los diferentes servicios se desarrollan de acuerdo a procedimientos que se cumplen de forma planificada y sistematizada, abarcando desde la petición y requisitos del servicio por parte del cliente hasta la finalización del servicio prestado, incluyendo la atención necesaria a sus posibles quejas o sugerencias y la medición de su nivel de satisfacción.

El Sistema de Gestión contiene todos los procesos y actividades del SPGR, para la totalidad de sus servicios. Son parte del sistema:

1. El personal, sus funciones y responsabilidades. La figura del propietario responsable de proceso.
2. Los documentos del Sistema (Manual de Calidad, procedimientos y registros).
3. Los procesos de prestación de los servicios

El Sistema está certificado ISO desde 2002, certificación que se ha mantenido, lo que ha supuesto una mejora continua y consolidación de la disciplina y sistemática de seguimiento de la calidad de procesos y servicios asociada a la exigencia de la norma.

El Sistema se modifica o amplía en función de los nuevos requerimientos (nuevos servicios o servicios modificados) o cambios que provienen de proyectos específicos, la detección de oportunidades de mejora de la eficacia o eficiencia o la identificación de no-conformidades a través de las auditorías internas y externas. Responde así puntualmente a las necesidades de los planes operativos del SPGR y, por tanto, a las de su Plan Estratégico.

Ventajas competitivas. El modelo de gestión del SPGR presenta ventajas competitivas muy significativas para los ayuntamientos, en comparación con los estándares de su propia gestión, en términos de la eficacia y eficiencia, por economía de escala, aprovechamiento de sinergias, etc. Les supone un servicio rentable en el aspecto económico. Esto se evidencia como parte de la oferta de los servicios del SPGR. Es generalizable a todos los servicios y se evalúa a través de una serie de indicadores clave.

Orientación al cliente. La estructura del Organismo ha sido diseñada para facilitar el acceso a sus servicios por parte de sus destinatarios. Existen puntos de información y atención distribuidos geográficamente por toda la provincia de Jaén, haciéndolos coincidir con las Unidades Territoriales de Recaudación, así como una Oficina de Atención al Contribuyente ubicada en los Servicios Centrales del Organismo y la Oficina Virtual

(OV), la APP Mis Tributos, el Call Center del SPGR y direcciones de correo electrónico (Epígrafe 3.2.1.B) que permiten a todos consultas y gestiones a través de Internet.

Las mediciones establecidas contemplan todas las características que más valoran los distintos clientes, en su vertiente de percepciones y calidad de los servicios. El seguimiento de los resultados y las actuaciones es continuo como parte de la dinámica del sistema.

Carta de Servicios. Es una de las piezas fundamentales en el Sistema de Gestión de la Calidad y de la orientación al cliente. Establece los compromisos que el Organismo adquiere con el ciudadano y sus derechos para con la administración y los indicadores de calidad para medición de la consecución de dichos compromisos.

Fue publicada por primera vez en el año 2002 orientada a los ciudadanos. Fruto de los avances en la gestión y en los proyectos de calidad, se ha modificado varias veces estando ahora vigente su tercera edición.

Actualmente se está realizando la Nueva Carta de Servicios 4ª Edición, y en la que se incorpora los procesos de mejora, y recomendaciones realizadas en las auditorías internas, externas y premios en los que el SPGR ha participado, así como los nuevos servicios y compromisos adquiridos. Con el objeto de que la Carta de Servicios es, de hecho, la aplicación de un programa de Calidad Total, en la que nos planteamos: *¿Qué hacer para mejorar y cambiar?*

Queremos una doble Carta de Servicios más especializada por un lado en Contribuyentes/Ciudadanos y por otro en Ayuntamientos y otros Grupos de Interés.

Diversificación. Nuevos convenios. Como parte de sus estrategias, el SPGR analiza las oportunidades hacia la diversificación de la oferta de servicios y ampliación de las modalidades.

Algunos ejemplos: *La unificación de Convenios de Delegación de Facultades de Gestión, Recaudación e Inspección así como las Facultades de Inspección y Recaudación de la tasa por utilización privativa y aprovechamiento especial constituidos en el suelo, subsuelo o vuelo de las vías públicas municipales a favor de empresas explotadoras de servicios de suministro y la gestión de las sanciones de tráfico de los Ayuntamientos de la Provincia de Jaén; Facultades Recaudatorias de las Entidades Locales Autónomas, Comunidades de Regantes y Consorcios; Adhesión al Acuerdo Marco entre la Federación Española de Municipios y Provincias y la Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria, S.A. relativo a la Gestión de los Tributos Locales; Convenio entre la Secretaría de Estado de Hacienda (Dirección General de Catastro) y la Diputación Provincial de Jaén de Colaboración en materia de Gestión Catastral; Adhesión al Convenio entre la Agencia Estatal de Administración Tributaria y la Federación Española de Municipios y Provincias para la recaudación en vía ejecutiva de los recursos de derecho público de las Corporaciones Locales; Convenios suscritos con Entidades Financieras para facilitar el pago telemático (CaixaBank), etc.*

Según se ha explicado, la continua ampliación del catálogo de servicios, ha conllevado igualmente un incremento en el número de entidades públicas que han considerado oportuno delegar sus facultades recaudatorias en esta Diputación, a través del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación.

La considerable dispersión de convenios suscritos, ha precisado revisar el contenido de los vigentes convenios y sustituirlos por otros que acojan y se adapten a todas las transformaciones operadas.

La suscripción a estos nuevos convenios mejora la eficiencia de la gestión pública, facilita la utilización conjunta de medios y servicios públicos, contribuye a la realización de actividades de utilidad pública y cumple con la legislación de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.

En consecuencia, se han realizado los siguientes Convenios-Tipo:

1. Diseño, implantación y formalización con Ayuntamientos de la provincia de Jaén de un Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades en materia de Gestión Tributaria, Liquidación, Inspección y

Recaudación, en la Diputación Provincial de Jaén (Nuevo Convenio Tipo 2016-2017, actualizado a la normativa vigente en 2020 y 2022).

2. Diseño, implantación y formalización con Ayuntamientos de la provincia de Jaén de un Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades con la Diputación Provincial de Jaén, para la Instrucción y Resolución de los expedientes sancionadores y la gestión y recaudación de Multas por Infracciones a la Ley sobre Tráfico y Seguridad Vial, y a las Ordenanzas Municipales de Circulación. (Nuevo Convenio Tipo 2016-2017, actualizado a la normativa vigente en 2020 y 2022).
3. Diseño, implantación y formalización con Ayuntamientos de la provincia de Jaén de un Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades en materia de Inspección y Recaudación de la tasa por utilización privativa y aprovechamiento especial constituidos en el suelo, subsuelo o vuelo de las vías públicas municipales a favor de empresas explotadoras de servicios de suministro. (Nuevo Convenio Tipo 2020)
4. Formalización y suscripción al Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades recaudatorias de las Comunidades de Regantes de la provincia de Jaén en el Organismo Autónomo Local Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén. (Nuevo Convenio Tipo 2016-2017, actualizado a la normativa vigente en 2020 y 2022).
5. Formalización y suscripción al Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades recaudatorias en vía ejecutiva de los tributos y otros ingresos de derecho público de las Entidades Locales Autónomas (Nuevo Convenio Tipo de 2020 y adecuación a la normativa vigente en 2022).

Los Convenios referenciados anteriormente, se ajustan a lo previsto en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

Además, se han llevado a cabo:

1. La Formalización del nuevo Convenio entre la Secretaría de Estado de Hacienda (Dirección General de Catastro) y la Diputación Provincial de Jaén de Colaboración en materia de Gestión Catastral. Nuevos Convenios en 2016, 2018 y 2019.
2. La adhesión al Acuerdo Marco entre la Federación Española de Municipios y Provincias y la Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria, S.A. relativo a la Gestión de los Tributos Locales. Año 2019.

Auditorías. La eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad del SPGR se evalúa mediante auditorías internas destinadas a verificar que se cumplen las disposiciones previstas en el mismo y a determinar el grado de eficacia del propio sistema.

Las auditorías tienen una relación muy directa con el Sistema de objetivos y motivación, puesto que los resultados por unidad/centro, así como a la percepción del incentivo, tienen su valoración vía objetivos de calidad previamente establecidos.

Las auditorías externas tienen lugar sistemáticamente de acuerdo con lo establecido en la normativa ISO.

El sistema contempla el cierre del ciclo desde la detección de no-conformidades hasta su solución y cierre, existiendo mecanismos de seguimiento sistemático.

Referencial Qualicert. El Organismo desarrolló e implantó un Referencial del Servicio en línea con el Sistema de Certificación Qualicert, cuyo objetivo fundamental es definir, controlar y mejorar la calidad de los servicios, lo que redundará en una mayor satisfacción y fidelización de sus clientes.

Este referencial obliga a la Organización a escuchar de manera permanente la voz de sus clientes y a establecer como parte de las especificaciones del servicio, según sean aplicables, los requisitos reglamentarios, acuerdos administrativos, requisitos contractuales, publicidad, carta de servicios, etc. y en función de su criticidad para garantizar la satisfacción del cliente. Como parte del sistema, se cuenta con

herramientas de evaluación de la satisfacción, escucha de la voz del cliente, comparaciones y gestión de incidencias, reclamaciones o sugerencias.

El Referencial Qualicert fue examinado y validado por un Comité de Expertos independiente, con representantes de instituciones relacionadas con el usuario y con la Administración competente, mediante una Evaluación de la Conformidad. El Certificado se obtuvo en 2005 y se verificó con auditorías anuales de seguimiento. En el año 2008 se llevó a cabo la auditoría de renovación, superada con éxito.

Este referencial ha supuesto un impulso fundamental para uno de los objetivos estratégicos primordiales del organismo: el aumento de la satisfacción de los clientes.

Reconocimientos y certificaciones

El SPGR cuenta con una serie de reconocimientos y certificaciones de excelencia, que ponen de manifiesto su nivel de excelencia. Se incluyen los más relevantes en la fig. 5.

Reconocimientos y certificaciones de excelencia	Año
Reconocimiento "Premio Buenas Prácticas" concedido por la Fundación Pi i Sunyer	1998
Referencial Qualicert	2005
Certificación Excelencia Europea 400+. Certificación Level of Excellence	2008
Mención Especial IV Edición Premios Excelencia de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía	2008
Certificación Nivel Excelencia Aeval	2009
Certificación Nivel de Excelencia EFQM	2009
Premio Excelencia de la Gestión Pública del Ministerio de Administraciones Públicas	2009
Certificación Excelencia Europea 500+ y homólogo europeo	2010
Presentación candidatura y obtención Premio Progreso la proyecto "Implantación de un cuadro de mando integral en el SPGR"	2011
Presentación candidatura y obtención Mención Especial del Premio Progreso al proyecto "Aplicación del modelo europeo de excelencia EFQM en el SPGR"	2011
Obtención renovación del Sello de Excelencia Europea 500+ ("Five Star")	2012
Presentación candidatura y obtención mención especial VIII Edición del Premio Progreso a los proyectos "Buenas Prácticas del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación. Camino hacia la Excelencia" y "Oficina Virtual del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación. Con toda Movilidad y Comodidad"	2012
Accésit Premio Excelencia de la Gestión Pública del Ministerio de Administraciones Públicas 2012	2013
Mención Especial Premio Iberoamericano de la Calidad 2013	2013

Reconocimientos y certificaciones de excelencia	Año
Premio proyecto "Ahora más Cerca. Implantación de Nuevos Canales de Comunicación" (en la XI Edición del Premio Progreso)	2018

Figura 5 Reconocimientos y certificaciones de excelencia

3.2.3. Capacidades externas

El SPGR considera la gestión de las alianzas un asunto estratégico para la posible asunción de nuevas competencias delegadas que puedan añadir valor para el cliente. En consecuencia, contempla las capacidades y necesidades de los partners como parte de la información clave para decidir sus alternativas estratégicas y operativas, lo que, a su vez, le sirve para establecer los convenios específicos y los estándares de cooperación y programas conjuntos.

Las alianzas clave se establecen con organizaciones públicas o privadas y se instrumentan a través de convenios de colaboración. También, la relación con los clientes directos (ayuntamientos y otros) se consideran como alianzas.

El análisis de las características y acuerdos con los partners se lleva a cabo mediante reuniones trimestrales. La gestión compartida es la forma en que se trabaja para poner en común las actividades, las necesidades, resolver los problemas, compartir experiencias y planificar acciones. Todo ello se plasma en acuerdos.

Esto es aplicable a todos los partners, pero muy fundamentalmente a los principales: Gerencia del Catastro, Agencia Tributaria, Tráfico, Federación Española de Municipios y Provincias, Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria, S.A. y Junta de Andalucía.

Los acuerdos o convenios más relevantes se indican en la figura 6.

Acuerdos, convenios, ordenanzas	Año
Acuerdo de Adhesión al Convenio de la FEMP en relación con la Asistencia e Información en los trámites relativos a la gestión del IIVTNU y del IBI entre la DP de Jaén y el Colegio Notarial de Andalucía.	2012
Convenio Básico bilateral con el Organismo Autónomo Jefatura Central de Tráfico por el que se formaliza la adhesión al Convenio específico de colaboración suscrito entre JCT y FEMP, en Seguridad Vial.	2012
Aprobación de la Modificación de la Ordenanza Fiscal reguladora de la Tasa por Prestación de Servicios Catastrales del O. A. Local SPGR.	2016-2021
Aprobación de la Modificación de la Ordenanza General de Gestión, Inspección y Recaudación de los Ingresos de Derecho Público Municipales cuya gestión ha sido delegada en el O. A. Local SPGR.	2016-2019- 2020-2021
Encomienda a la Sociedad Estatal de Gestión Inmobiliaria de Patrimonio, Sociedad Anónima, (SEGIPSA) para la realización de trabajos catastrales.	2016-2017- 2018
Formalización Convenio entre la Secretaría de Estado de Hacienda (Dirección General de Catastro) y la Diputación Provincial de Jaén de Colaboración en materia de Gestión Catastral	2016-2018

Acuerdos, convenios, ordenanzas	Año
Solicitud a la Dirección General del Catastro para encargo a la Sociedad Mercantil Estatal de Gestión Inmobiliaria de Patrimonio, M.P.S.A. (SEGIPSA) de realización de trabajos catastrales objeto del Convenio con la Diputación de Jaén (anterior Encomienda).	2016-2017- 2018-2019- 2020-2021- 2022
Diseño, implantación y formalización con Ayuntamientos de la provincia de Jaén de un Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades en materia de Gestión Tributaria, Liquidación, Inspección y Recaudación, en la Diputación Provincial de Jaén.	2016-2017- 2020-2022
Diseño, implantación y formalización con Ayuntamientos de la provincia de un Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades con la Diputación Provincial de Jaén, para la Instrucción y Resolución de los expedientes sancionadores y la gestión y recaudación de Multas por Infracciones a la Ley sobre Tráfico y Seguridad Vial, y a las Ordenanzas Municipales de Circulación.	2016-2017- 2020-2022
Formalización y suscripción al Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades recaudatorias de las Comunidades de Regantes de la provincia de Jaén en el Organismo Autónomo Local Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén.	2017-2020- 2022
Adhesión al Acuerdo Marco entre la FEMP y la Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria, S.A. relativo a la Gestión de los Tributos Locales.	2019
Aprobación de la Adenda al "Convenio de Colaboración en la Gestión Recaudatoria entre el Servicio Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria y las Entidades Bancarias de Crédito".	2019
Diseño, implantación y formalización con Ayuntamientos de la provincia de Jaén de un Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades en materia de Inspección y Recaudación de la tasa por utilización privativa y aprovechamiento especial constituidos en el suelo, subsuelo o vuelo de las vías públicas municipales a favor de empresas explotadoras de servicios de suministro en la Diputación Provincial de Jaén.	2020
Diseño, implantación y formalización con Entidades Locales Autónomas de la provincia de Jaén de un Nuevo Convenio Tipo de delegación de facultades recaudatorias en el Organismo Autónomo Local Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén.	2020-2022
Aprobación de la Adhesión al nuevo Convenio entre la Agencia Estatal de Administración Tributaria y la Federación Española de Municipios y Provincias en materia de intercambio de información y colaboración en la gestión recaudatoria con las Entidades Locales (Acuerdo de fecha 02/06/2021 de la Agencia Estatal Tributaria de Aceptación de la Solicitud de la Diputación Provincial de Jaén).	2021

Figura 6 Acuerdos y convenios

3.2.4. Información clave

La dinámica de análisis de información implantada en el SPGR incluye: sistema de información, bases de indicadores y mecanismos de seguimiento, análisis y decisión. En el ciclo de elaboración y revisión del plan, esta información se usa como base para la revisión de las estrategias y planes de actuación del Organismo. Para poder realizar este análisis de una manera estructurada, el Organismo utiliza su Cuadro de Mando Integral.

Todos los indicadores tienen propietarios que facilitan la información necesaria sobre las mediciones y su análisis, que se proporciona tanto a los técnicos (reuniones de seguimiento mensuales), como a los componentes del Comité de Calidad. Los indicadores analizados nos sirven para medir el grado de eficacia en la consecución de los objetivos, y para disponer de datos para corregir situaciones no deseadas, lo que se concreta en las actuaciones anuales del Organismo (Plan Operativo) en consonancia con los objetivos estratégicos definidos como claves.

3.2.5. Benchmarking y comparaciones

Dentro de las actividades de los observatorios del progreso se incluyen acciones de benchmarking con otras organizaciones, sobre todo con SUMA y REGTSA, que proporcionan servicios similares en las provincias de Alicante y Salamanca respectivamente.

Un grupo de trabajo del SPGR elaboró un Plan de Benchmarking como consecuencia de un área de mejora identificada en una de las Autoevaluaciones EFQM. Asimismo, se han analizado los **indicadores de éxito para el Benchmarking y realizado un cuadro de indicadores cualitativos y cuantitativos**.

Seguidamente, se pasa a indicar las actividades de Benchmarking:

- Participación activa en el Foro de AAPP CEG-AEVAL: 2015-2022
- Cuestionario CIBE (Banco de Buenas Prácticas) 2015-2018
- Participación FORO SUMA
- Presentación Plan de Acción Smart City Junta de Andalucía 2014-2020
- Presentación Informe Tribunal de Cuentas de Andalucía
- AGORA 2016 Badajoz-Zafra. Un encuentro pionero de Organismos de Recaudación de toda España (O.A. Recaudación OAR-Badajoz).
- IX Jornadas de modernización y calidad (Ayto. Málaga y FEMP)
- Presentación Informe Tribunal de Cuentas de Andalucía
- AGORA 2017 CADIZ 10 a 12/05/2017. Un encuentro pionero de Organismos de Recaudación de toda España, cuyo fin es mejorar la gestión tributaria. Organizado por: SPGR, Diputación Prov. de Cádiz y FEMP.
- 12 fichas Banco experiencia y BBPP diputaciones, cabildos y consejos insulares.
- 10 fichas Congreso Internacional Alcalde&Innovación (Diputación de Segovia).
- Actividades de Benchmarking Externo con otras Administraciones Excelentes, el Club Excelencia en Gestión y la Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL).
- Intercambio Experiencias Foro AAPP del CEG (Madrid) (18/01 y 30/10 de 2018).
- Jornadas de Modernización y Calidad en Málaga (3-5/10/2018).
- II Encuentro de Organismos de Gestión Tributaria AGORA (18-22/09/2018).

- Encuentro Catsa en Málaga (26/03/2018).
- Jornadas Tributarias OPAEF de Sevilla (11/01/2018).
- Foro Nuevo Modelo EFQM 2020. Septiembre 2019.22.
- Foros ODS (Diputación/ Club Excelencia en Gestión) 2021.2022

Referencias externas. Aparte de las actividades de Benchmarking, anualmente se reciben en el SPGR las Memorias de gestión de aquellos organismos considerados como los mejores en la prestación de servicios similares a los nuestros, a los efectos de analizar sus resultados para realizar comparaciones con los obtenidos por nuestra organización. Estas memorias son analizadas además con el objetivo de identificar nuevos servicios o procesos llevados a cabo por dichos organismos.

3.2.6. Autoevaluaciones EFQM

La Autoevaluación es una cultura consolidada en el SPGR, implicando a más de 30 personas del Organismo en el Equipo de Autoevaluación, y en la organización de Grupos de mejora tras cada una de ellas. El SPGR se mantiene desde 2010 en un nivel de excelencia superior a 500+ puntos EFQM.

Hasta el momento, el SPGR ha realizado 5 autoevaluaciones. Todos los ejercicios de autoevaluación han seguido un proceso riguroso organizado por ejes lógicos del Modelo EFQM de Excelencia y tutelado por un especialista externo.

A partir de los resultados, cada una de estas autoevaluaciones ha dado lugar a la formación de grupos de trabajo para la elaboración de planes de actuación, al objeto de poner en marcha acciones de mejora que han resultado en un aumento de la calidad, la satisfacción de los Grupos de interés clave y la eficacia y eficiencia del SPGR (fig. 7).

HISTÓRICO DE AUTOEVALUACIONES EFQM					
Autoevaluación	Año	Nº personas implicadas	Número de Grupos de Autoevaluación	Grupos de mejora formados	Nº proyectos realizados
1ª Autoevaluación	2004	21	4	7	6
2ª Autoevaluación	2006	25	5	3	12
3ª Autoevaluación	2009-10	29	4	4	13
4ª Autoevaluación	2012	31	4	4	10
5ª Autoevaluación	2014-15	33	4	6	16
6ª Autoevaluación	2021	Observación: autoevaluación/2020 pospuesta con motivo de la crisis sanitaria provocada por el Covid-19			

Figura 7 Autoevaluaciones EFQM del SPGR

Un aspecto destacable dentro de las acciones de mejora es la búsqueda del aumento de la productividad personal y organizativa, que se refleje en un incremento de los resultados de gestión para las competencias públicas que desarrollamos.

La cultura de la innovación y la mejora constante es una condición necesaria para un Servicio Público. Mantenerse en la zona de confort, es uno de los mayores retrocesos que muchas administraciones tienen, donde la "aversión al riesgo" hace de ellas administraciones poco dinámicas, sumidas en la supervivencia más que en el futuro.

Por consiguiente, y dando continuidad a la mejora constante del organismo, resaltamos que, aunque no se hayan formalizado evaluaciones EFQM en los ejercicios 2016 a 2020, se han llevado a cabo una amplia serie de proyectos que se han mencionado en el apartado 3.2.1 B- Tecnologías, en la Fig. 6 Acuerdos y convenios y se incluyen en la Figura 8 Hitos en gestión e innovación, indicando los años de implantación.

3.2.7. Hitos en gestión e innovación

El Organismo ha mantenido una continua evolución en la implantación de actividades y sistemas que han potenciado su excelencia en gestión en todos sus ámbitos de actuación. La figura 8 resume los más notables.

Hitos en gestión e innovación	Año
Plan de Imagen Corporativa	1995
Gestión y dirección por objetivos	1995
Sistema de motivación e incentivo de productividad del organismo	1996
Desarrollo e implantación Proyectos Grupos de Mejora	1999 a 2018
Sistema de Gestión de la Calidad	2000
Carta de Servicios (1ª Edición)	2002
Gestión por procesos ISO 9001:2000	2002
Análisis DAFO: Líneas y objetivos estratégicos	2003
Formulario de Misión, visión y valores	2003
Carta de Servicios (2ª Edición)	2004
Cuadro de Mando Integral (CMI)	2004 a 2022
Encuestas de satisfacción del personal	2006-2012-2015
Encuestas de satisfacción de ciudadanos	2006 a 2022
Encuestas de satisfacción de clientes (municipios y otros grupos de interés)	2006-2012-2015
Elaboración de manuales de la calidad por grupos de mejora (manual de atención al ciudadano, manual de funcionamiento de los grupos de mejora, manual de acogida, manual de quejas y sugerencias de usuarios y clientes y manual de quejas y sugerencias de los empleados)	2006,2007, 2010 y 2012
Plan estratégico	2007-2010
Carta de Servicios (3ª Edición)	2008-2009
Plan Estratégico	2011-2014
Boletín informativo para los empleados del S.P.G.R.	2012
Foro Interno del Organismo	2012
Sistema de Reconocimiento e Implicación del Personal del S.P.G.R.	2012
Sistema de Evaluación y Seguimiento del Funcionamiento de los Grupos de Mejora	2012
Sistema de Comparaciones Resultados S.P.G.R. y Socios	2012

Hitos en gestión e innovación	Año
<p>Enfoque y Diseño e Implantación y Despliegue del "Proyecto Ahora + Cerca. Nuevos Canales de Comunicación +Fácil+Rápido+Cómodo+Directo":</p> <ul style="list-style-type: none"> * Servicio de desarrollo y puesta en marcha de la APP "Mis Tributos" para dispositivos móviles, (ANDROID o IOS) para el SPGR, para facilitar la consulta y pago de tributos a los ciudadanos@ * Sistema de Cita Previa. Adecuación de la Oficina Virtual al Sistema de Cita Previa * Otros Canales de Comunicación: WhatsApp Tributos Diputación de Jaén 34616665353 * Servicio de Atención de llamadas (Call Center) * Sistema de Gestión de Turnos de Atención y Gestión de Colas * Adecuación del Sistema de SENALIZACIÓN EXTERNA E INTERNA del SPGR a la Campaña de Visualización e Identidad Corporativa de Diputación 2016 	2013 a 2018
Implantación Expediente Electrónico	2015
Reorganización Ejecutiva	2015-2016
<p>Enfoque, Diseño e Implantación Proyectos Responsabilidad Social:</p> <p>Adecuación del Sistema de SENALIZACIÓN EXTERNA E INTERNA del SPGR al PROYECTO ESTUDIO-BOTANICO DE LA VEGETACIÓN DE LA CASERÍA ESCALONA. Enfocado desde los Criterios del Modelo EFQM de Excelencia entonces vigente. CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD, y en el subcriterio 8.a) Medidas de Percepción: Implicación en la comunidad donde realiza su función: Implicación de la organización en la educación, formación y nivel cultural de la comunidad.</p> <p>Proyecto Adecuación Casería Escalona.</p>	2017 a 2019 2022-2023
<p>Enfoque y Diseño e Implantación y Despliegue nueva Aplicación Informática para la Gestión Tributaria, Recaudatoria y de Inspección del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén: El nuevo sistema de información debe permitir llevar a cabo una gestión integral del cliente-contribuyente facilitando, desde un único punto de atención, con independencia de su ubicación física, la resolución de cualquier gestión de carácter tributario que plantee un ciudadano o empresa, eliminando la compartimentación basada en conceptos impositivos o funciones administrativas específicas.</p>	2017 a 2019 2020 a 2022
Enfoque, Diseño, Implantación y Despliegue del Blog Interno del Organismo	2017 a 2019 2022-2023
<p>Plan de Modernización y Administración Electrónica:</p> <p>Implantación de la firma Biométrica</p> <p>Adquisición Equipos Informáticos, Tabletas y Escáneres</p>	2019 a 2022
Desarrollo e implantación Proyectos Grupos de Mejora	2019-2020
Implantación del nuevo Servicio de Call Center	2020
Campaña Especial "Plan de Pago Personalizado"	2020
Desarrollo e Implantación del Plan Estratégico del SPGR	2021-2026
Implantación nueva Oficina Virtual Tributaria 3.0	2021

Hitos en gestión e innovación	Año
Renovación Adhesión al Convenio entre la Agencia Estatal de Administración Tributaria y la Federación Española de Municipios y Provincias en materia de intercambio de información tributaria y colaboración en la gestión recaudatoria (Adhesión Convenio en 2003)	2021
Implantación APP SIT SANCIONA	2022
Implantación nuevos Medios de Pago: Bizum y Giro Postal	2022

Figura 8 Hitos en gestión e innovación

3.3. ANÁLISIS DAFO

El SPGR desarrolla un análisis DAFO como parte del proceso del Plan Estratégico, lo que le permite poner al día su conocimiento de la situación del Organismo, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el entorno y el mercado. Mediante el análisis DAFO, se identifican las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que podrían afectar o serían susceptibles de aprovechar en mayor o menor medida, para apoyar el establecimiento de los objetivos de la organización y su consecución.

En la figura 9 se muestra el DAFO en su versión resumida, que se desarrolló por cuatro grupos de trabajo con muy amplia representación (más de 30 personas) y que ha servido de input para la elaboración del presente Plan Estratégico.

DEBILIDADES (Factores Internos)	FORTALEZAS (Factores Internos)
<p>Escasa retroalimentación/ comunicación interna no homogénea (despliegue deficiente del plan de comunicación interna y reuniones internas).</p> <p>Benchmarking: contenido e implantación.</p> <p>Escasa movilidad de los empleados dentro del organismo.</p> <p>Disminución en motivación, implicación e iniciativa del personal en todos los aspectos de la organización.</p> <p>Poco margen de actuación en la motivación e implicación de la gestión en responsabilidad social.</p> <p>Falta de autonomía del organismo en materia de personal, formación, informática, auto-organización, etc.</p> <p>Problemas de comunicación externa: prensa, nivel político, etc.</p> <p>Carrera Profesional</p>	<p>Las personas:</p> <p>Capacidad directiva.</p> <p>Motivación e implicación del personal en materia de calidad (Autoevaluaciones, G.M.).</p> <p>Estructura organizativa bien dimensionada.</p> <p>Funcionarización del personal.</p> <p>Competencias, Formación académica, Plan anual de formación.</p> <p>Evaluación de líderes y de satisfacción del personal.</p> <p>Plan de comunicación interna: blog de los empleados del SPGR (Foro interno del organismo, Boletín informativo, Quejas y sugerencias):</p> <p>Sistema de quejas y sugerencias de los empleados.</p> <p>Dirección por objetivos.</p> <p>Premios a la Excelencia del MAP, Mejores Prácticas y Excelencia de la J. Andalucía, Iberoamericano de la Calidad (Fundibeq) y Premio Progreso (FAMP-FUDEPA).</p> <p>Los productos y servicios:</p> <p>Innovación en los Servicios.</p> <p>Se ofrecen servicios a otros grupos de interés y clientes. Comunidad de regantes, Universidades.</p> <p>Se ofrecen nuevos servicios (ICIO, fraccionamientos de pago en voluntaria, sanciones, liquidaciones IBU por cotitulares.</p> <p>Competitividad frente a potenciales competidores, Plan de Pago Personalizado).</p> <p>Los recursos, procesos y sistemas:</p> <p>Distribución territorial del organismo y accesibilidad del mismo.</p> <p>Sistema integrado de gestión por procesos.</p>

	<p>Aplicación informática de gestión de expedientes (electrónico). Reuniones técnicas de seguimiento y del Comité de calidad. Plan metodológico de benchmarking. Convenios con distintos organismos (colegio notarios, gestores, catastro, AEAT, Junta de Andalucía, FAMP y FEMP)</p> <p>Los resultados: Excelentes resultados clave. Liquidación presupuestaria positiva. Alto grado de satisfacción de los Ayuntamientos y Diputación. Resultados económicos óptimos que permiten la propia financiación así como la de otros organismos.</p> <p>La reputación e imagen: Imagen externa frente a la sociedad y a los grupos de interés.</p> <p>Premios y reconocimientos. Sistema de señalización externa e interna. Proyecto Estudio-Botánico de la Vegetación Casería Escalona. Implicación de la Organización en la educación, formación y nivel cultural de la comunidad.</p>
<p>AMENAZAS (Factores Externos)</p> <p>La situación económica actual podría desembocar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La denuncia de convenios de delegación de facultades por parte de ayuntamientos. • La asunción de competencias por parte de la Agencia Tributaria Andaluza. • Decisiones políticas que afectan al régimen local (reforma del régimen local, personal y nueva organización). • Descenso en las contrataciones de recursos humanos. • Congelación de sueldos de los empleados públicos. • Reducción de la formación por los recortes económicos. <p>Cambios legislativos. Aparición de posibles competidores (registradores ofrecen servicios de liquidaciones de IVTNU y empresas privadas gestión de servicios-impuestos). Estancamiento o reducción de los resultados obtenidos y complejidad en el diseño de nuevos servicios. Posible pérdida de clientes (por ejemplo por cambios políticos). Uso de los remanentes del organismo para financiar proyectos; posibilidad de ser financieramente insostenibles.</p>	<p>OPORTUNIDADES (Factores Externos)</p> <p>La situación económica actual podría ocasionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación específica con motivo de las modificaciones legislativas existentes o de la asunción de nuevos servicios. • Asunción de nuevas o mayores competencias que no podrían llevar a cabo otras administraciones. <p>Diversificar y ofrecer nuevos servicios. Diversificación de clientes; grupos de interés surgidos en la sociedad como por ejemplo comunidades de regantes. Ampliación de convenios de colaboración con otras administraciones.</p> <p>Nuevo desarrollo y adaptación de las NNTT. Sistema Información Tributaria (SIT). Mayor autonomía en la gestión de recursos humanos y materiales que permitirían una mayor eficiencia y eficacia en la gestión del organismo. Nuevos Proyectos de Delegación de Funciones (Inspección) Nuevos Proyectos de Modernización (Sistema de Gestión de Multas en el Sistema Informático de Información Tributaria (SIT)</p>

Figura 9 Análisis DAFO

3.3.1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los Factores Clave de Éxito fueron definidos por primera vez como consecuencia de la primera autoevaluación.

Se establecieron por un equipo de trabajo que identificó y analizó los conceptos más importantes, englobando en general los Conceptos de la Excelencia EFQM, como posibles FCEs en un primer acercamiento, y posteriormente seleccionó los verdaderamente claves para el éxito del Organismo en el cumplimiento de su misión y avance hacia su visión (figura 10).

Los FCE han sido revisados en cada ciclo estratégico por el mismo equipo de trabajo que elabora el DAFO, y constituyen una referencia importante a la hora de priorizar las acciones estratégicas.

Conceptos más importantes

Atención al Cliente: Paciencia, prudencia, perseverancia.

Atención al Contribuyente: trato e información. Tener la mejor atención al ciudadano (agilidad, rapidez y eficacia)

Informar eficazmente al ciudadano de cualquier actuación

Tiempos de espera reducidos

Servicios ofrecidos por Internet y línea telefónica.

Disponer de los mejores medios informáticos.

Asignación adecuada de los recursos humanos.

Comunicación interna eficaz.

Tener los mejores resultados en recaudación y en gestión tributaria.

Dar un servicio integral a los Organismos delegantes y al Ciudadano que le permita salir de nuestras Oficinas con el problema resuelto.

Elaborar las mejores listas cobratorias (sin fallos en las liquidaciones)

Tener al personal mejor formado. Tener el personal mejor preparado técnicamente.

El sistema de cobro más ágil (cómo, dónde y cuando quiera).

Campañas informativas eficaces: a nivel individual al Contribuyente y en general a la Sociedad.

Conseguir la mayor satisfacción interna.

Contar con el apoyo político necesario.

Ser eficientes. Aprovechamiento de Recursos.

Ofrecimiento de nuevos servicios.

Responsabilidad Social:

CON EMPLEADAS/OS:

- Crear condiciones de trabajo seguras y sanas
- Desarrollar las competencias adecuadas para cada puesto de trabajo
- Fomentar la igualdad de oportunidades y de progreso
- Facilitar la conciliación de la vida personal y laboral
- Sistema retributivo equitativo
- Establecer una comunicación fluida

CON CLIENTES:

- Conocer su grado de satisfacción
- Fomentar una comunicación fluida (Servicio atención al cliente, quejas y reclamaciones y buzón de sugerencias)

CON PROVEEDORES:

- Conocer su grado de satisfacción
- Fomentar una comunicación fluida
- Apoyo a proveedores locales

GRUPOS INTERES:

- Compartir las "buenas prácticas"
- Establecer colaboraciones para proyectos de innovación
- Colaboración con entidades sin ánimo de lucro
- Obra social (Patrocinios, causas sociales o medioambientales)
- Inserción sociolaboral (trabajadores de más edad, estudiantes y prácticas, adaptación de las instalaciones a personas con movilidad reducida)

CON ADMINISTRACIONES CERCANAS:

- Participación en iniciativas públicas de sostenibilidad y RS
- Colaborar con las administraciones locales
- Visitas escolares

MEDIO AMBIENTE:

-Cumplir la legislación medioambiental

-Seguimiento del impacto medioambiental

-Realizar una correcta gestión de los recursos:

Desconectar todos los aparatos electrónicos cuando no se usen; Apagar luces cuando no se usen; Utilizar focos de ahorro de luz; Aprovecha la luz del día, reduciendo el uso de la luz artificial; Uso racional de agua ;Optimizar el uso de impresoras: Reciclar cartuchos y utilizar impresoras multifunción (potenciar scanner), ahorran energía; Optimizar el papel: Recicla el papel y reutilizar antes de tirarlo; Optimizar la climatización: Instalar un buen aislamiento que permita utilizar una forma más respetuosa con el medio ambiente el aire acondicionado y la calefacción; Utilizar plantas: Las plantas, además de decorar, eliminar contaminantes que se encuentran en el aire; Sustituir los vasos de plástico y cartón: Por tazas de cerámica o porcelana; Evitar envolturas de plástico y/o aluminio; Evitar ambientadores y uso de aerosoles

-Propaganda de las ventajas de la causa medioambiental

MEJORA CONTINUA:

-Adaptación al cambio (Adoptar modelos integrales de gestión de la excelencia EFQM, Inversión I+D+I, Internacionalización, Diversificación de producto y mercado, Incorporación de TICs, Sistema de gestión integral de la RS, Anticipación a la nueva normativa (medioambiental, seguridad y salud laboral, energética...)

-Gestión Financiera: Destino de excedentes de capital a inversiones socialmente responsables; Elección de entidades financieras que trabajen conforme a criterios éticos; Sometimiento a auditoría de cuentas anual

-Gestión transparente: Sistema de información veraz y contrastable en los temas económicos; Información relevante económica, social y medioambiental de la empresa en la web; Veracidad y transparencia en la publicidad

-Profundizar en los valores del Organismo: Establecer un "código de conducta"; Integración valores RS en misión, visión y valores

-Avance en conocimiento sobre Responsabilidad Social: Seguimiento de noticias y avances en RS; Incorporación a foros impulsores de la RS

-Hacer visible la Responsabilidad Social: Comunicación de los logros en RS a los empleadas/os; Registro de premios y reconocimiento obtenidos

Imagen Pública: Diseño efectivo de la imagen pública

-Imagen física: Está constituida por la suma de todos los clientes, grupos de interés

-Imagen profesional: Suma conjunta de todos las/os empleadas/os

-Imagen visual: Diseño de logotipos que diferencia sus servicios

-Imagen audiovisual: Formas publicitarias

-Imagen ambiental: De forma funcional o recreativa (Mobiliario, música, decoración)

-Imagen verbal: Percepción que genera a través de presentaciones en público y con los medios (servicios, resultados, conferencias, entrevistas)

Factores Clave de Éxito

1. Personal satisfecho
2. Cualificación del personal
3. Clientes satisfechos
4. Alto nivel de recaudación
5. Agilidad en la Gestión
6. Autonomía en la Gestión
7. Autonomía Financiera
8. Nuevas Tecnologías
9. Publicidad y Redes Sociales
10. Aprender de otros
11. Colaborar con otras administraciones
12. Responsabilidad Social
13. Buena imagen pública con los interesados

Figura 10 Conceptos más importantes y Factores Clave de Éxito

3.3.2. ANÁLISIS DE RIESGOS

Como parte del proceso de análisis DAFO e identificación de los FCE, se evalúan los riesgos en las distintas alternativas estratégicas y operativas, de acuerdo con el Proceso de Gestión del Cambio. Esto no se hace solamente en cada ciclo del plan, sino ante cada cambio de posible impacto.

4. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Como parte del trabajo de que se desarrolló por cuatro grupos de trabajo mencionados anteriormente, se establecieron unas primeras orientaciones estratégicas de distinta índole en función del Análisis DAFO (figura 11).

		ANÁLISIS INTERNO	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES		
	AMENAZAS	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprovechamiento redes sociales (comunicación externa) -Inversión en nuevas tecnologías (paliar pérdida de clientes, aparición de posibles competidores, estancamiento o reducción de los resultados obtenidos, y obtención nuevos servicios) -Motivación, implicación y especialización (formación) del personal -Retroalimentación de nuestros procesos. -Desconocimiento sobre Responsabilidad Social -Seguimiento del impacto medioambiental -Desarrollo y potenciación de nuevas tecnologías: Mayor autonomía y financiación. -Ampliación de clientes y servicios 	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS DE MANTENIMIENTO Y DESGASTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Remanente positivo de Tesorería para financiar proyectos varios que coadyuven a nuestros GI fortalezcan la gestión de la responsabilidad social ante situaciones de crisis económica -Tener los mejores resultados en recaudación y en gestión tributaria -Potenciar el expediente electrónico para reducción de costes y acercamiento de la administración al ciudadano. -Mantenimiento de nuestros niveles de consecución de nuestros objetivos -Adaptación a los cambios legislativos. -Adopción modelo integrales de gestión de la excelencia EFQM -Inversión I+D+I -Conocimiento en los valores del Organismo -Mantenimiento y mejora de los procesos para asegurar resultados clave -Fijación de indicadores de la calidad del servicio en todos los procesos -Búsqueda de vías para la mejora de la satisfacción de clientes, empleados y grupos de interés

		ANÁLISIS INTERNO	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIAS PROACTIVAS: MEJORA, INNOVACIÓN Y REORIENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> -Externalización de servicios informáticos (asesoramiento, programación y/o ejecución de los mismos) para mayor celeridad en la respuesta a nuestros clientes y mayor, eficacia y eficiencia en la gestión de nuestros procesos -Adopción de nuevas medidas para la motivación del personal. -Avance en conocimiento sobre Responsabilidad social -Comunicación de los logros en Responsabilidad Social -Seguimiento del impacto medioambiental -Realizar una correcta gestión de los recursos -Desarrollo de las nuevas tecnologías e implantación de nuevas herramientas tecnológicas. -Mejora de la imagen externa del organismo: sociedad, grupos de interés... -Potenciación de la formación específica de los empleados como vía para la mejora de la motivación -Diversificación grupos de interés: firma de nuevos convenios de colaboración 	<p>ESTRATEGIAS PROACTIVAS/OFENSIVAS: DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar nuestros recursos humanos, económicos (remanente de tesorería) y tecnológicos para ofertar nuevos servicios no solo a la administración pública sino también a otros posibles G.I., como Consorcios, Comunidades de Regantes etc. -Revisión y/o modificación si procede de los Convenios de Delegación (ejemplo en el Convenio con Catastro asumir además la inspección catastral Y FEMP) -Carrera Administrativa -Fomentar entre las/os empleadas/os la igualdad de oportunidades y de progreso. Facilitar la conciliación de la vida personal y laboral -Desarrollo de nuevas competencias (inspección de otros tributos) -Mejora de las condiciones de financiación de nuestros clientes -Mejora de las condiciones establecidas en los convenios de delegación 	

Figura 11. Orientaciones estratégicas en función del Análisis DAFO

En función del análisis de toda la información anterior y del Informe de situación y cierre del Plan Estratégico anterior, se establecen los Objetivos Estratégicos (6) para el Plan Estratégico 2021-2026 del SPGR (Ver Epígrafe 5. **DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO** y Anexo II “Cuadro de Mando Integral 2020”).

PLAN Y DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

En la lista PROYECTOS, PROGRAMAS Y ACCIONES 2019-2020 Y PREVISIÓN PARA LOS AÑOS 2021-2026 Y SUCESIVOS, que a continuación se citan, se ha indicado los proyectos realizados en 2019 y 2020 así como las previsiones para 2021 a 2026, eliminándose de esta forma duplicidades. Se trata de un Plan estratégico que agrupa las actuaciones puntuales dentro de proyectos. En los planes operativos se llega a un nivel de detalle, con ámbito anual.

Se han establecido agrupaciones de los proyectos dentro de 6 líneas/objetivos estratégicos y se han alineado con las orientaciones estratégicas, objetivos operativos y los Factores Clave de Éxito.

Asimismo, se han incluido nuevos conceptos en los FCE como el de “Responsabilidad Social”, como así se recoge en los procedimientos del Organismo incluidos en la Intranet del Servicio, Unidad H:\ Procedimientos Generales.

Se han establecido nomenclaturas: Objetivos/Líneas estratégicas; Objetivos Operativos; Proyectos, Programas y Acciones; Indicadores y FCE.

PROYECTOS, PROGRAMAS Y ACCIONES REALIZADOS EN 2019-2020 Y PREVISIÓN 2021-2026 Y SUCESIVOS:

<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>OE-1 Fomento de las actuaciones de recaudación ejecutiva e inspección como vía para aumentar la capacidad económica de los municipios</p>	<p>OE-2 Fomento del enfoque de la Gestión encaminada a la Atención y satisfacción de clientes</p>	<p>OE-3 Enfoque orientado a los resultados de la gestión tributaria: a) Mantenimiento o mejora de los resultados globales de recaudación voluntaria b) Mejora, adecuación y aumento de todos los padrones contributivos</p>	<p>OE-4 Promover niveles de excelencia en el Organismo mediante la implantación de Proyectos de Calidad y Mejora continua</p>	<p>OE-5 Maximizar los resultados de la gestión financiero-presupuestaria</p>	<p>OE-6 Aumento y diversificación de las competencias del Organismo</p>
--------------------------------------	---	--	---	--	---	--

<p>CONCEPTO</p>	<p>PROGRAMA (G) PROYECTO (P) ACCIÓN- ACTIVIDAD (A)</p>	<p><u>FACTORES CLAVE DE ÉXITO</u> 1. Personal satisfecho 2. Cualificación del personal 3. Clientes satisfechos 4. Alto nivel de recaudación 5. Agilidad en la Gestión 6. Autonomía en la Gestión 7. Autonomía Financiera 8. Nuevas Tecnologías 9. Publicidad/RRSS 10. Aprender de otros 11. Colaborar con otras administraciones 12. Responsabilidad Social 13. Buena imagen pública con los interesados</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p><u>OBJETIVOS OPERATIVOS (OP)</u> OPF Financieros OPC Clientes OPAC Aprendizaje-Crecimiento OPP Procesos</p>	<p><u>INDICADORES</u> Eficacia (IX) Eficiencia (IE) Actividad (IA)</p>	<p><u>PLAN DE ACTUACIÓN</u> Enfoque (E Planificado) Despliegue (D Implantado) Evaluación-Revisión-Mejora (ERM Medición y Mejora)</p>
-----------------	--	--	-------------------------------	--	--	--

CONCEPTO	PROGRAMA (G) PROYECTO (P) ACCIÓN- ACTIVIDAD (A)	FACTORES CLAVE DE ÉXITO													OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS (OP) OPF Financieros OPC Clientes OPAC Aprendizaje-Crecimiento OPP Procesos	INDICADORES Eficacia (IX) Eficiencia (IE) Actividad (IA)	PLAN DE ACTUACIÓN					
		1. Personal satisfecho 2. Cualificación del personal 3. Clientes satisfechos 4. Alto nivel de recaudación 5. Agilidad en la Gestión 6. Autonomía en la Gestión 7. Autonomía Financiera 8. Nuevas Tecnologías 9. Publicidad/RRSS 10. Aprender de otros 11. Colaborar con otras administraciones 12. Responsabilidad Social 13. Buena imagen pública con los interesados																Enfoque (E Planificado) Despliegue (D Implantado) Evaluación-Revisión-Mejora (ERM Medición y Mejora)					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				2019	2020	2021	2022	2023	2024 y SS
Publicación de los resultados del Organismo (Memoria anual) y adecuación de la información en portales Web y aplicaciones telemáticas del Organismo	A								9						OE-2	OPC	IA	ED	ED	ED	ED	ED	ED
Cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios	A			3	4	5									OE-2	OPC	IE	D-ERM	D-ERM	ERM	ERM	ERM	ERM
Adecuación y aprobación de la Nueva Ordenanza General de Gestión, Recaudación e Inspección, del S.P.G.R.	G						6								OE-2	OPC	IX-IE	E-D	E-D	E-D	ERM	ERM	ERM
Diseño, implantación y seguimiento de la 4ª Edición Cartas de Servicios Especializadas (Atención al Ciudadano y Ayuntamientos y Otros Grupos de Interés).	P			3										13	OE-2	OPC	IE	E	E	ED	ERM	ERM	ERM
Diseño, implantación y seguimiento de una nueva Aplicación Informática para la Gestión Tributaria, Recaudatoria y de Inspección del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén (Sistema de Información Tributaria SIT): El nuevo sistema de información debe permitir llevar a cabo una gestión integral del cliente-contribuyente facilitando, desde un único punto de atención, con independencia de su ubicación física, la resolución de cualquier gestión de carácter tributario que plantee un ciudadano o empresa, eliminando la compartimentación basada en conceptos impositivos o funciones administrativas específicas.	P					5	6		8						OE-2	OPC	IE	E	D	ERM	ERM	ERM	ERM

CONCEPTO	PROGRAMA (G) PROYECTO (P) ACCIÓN- ACTIVIDAD (A)	FACTORES CLAVE DE ÉXITO													OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS (OP) OPF Financieros OPC Clientes OPAC Aprendizaje-Crecimiento OPP Procesos	INDICADORES Eficacia (IX) Eficiencia (IE) Actividad (IA)	PLAN DE ACTUACIÓN Enfoque (E Planificado) Despliegue (D Implantado) Evaluación-Revisión-Mejora (ERM Medición y Mejora)							
		1. Personal satisfecho 2. Cualificación del personal 3. Clientes satisfechos 4. Alto nivel de recaudación 5. Agilidad en la Gestión 6. Autonomía en la Gestión 7. Autonomía Financiera 8. Nuevas Tecnologías 9. Publicidad/RRSS 10. Aprender de otros 11. Colaborar con otras administraciones 12. Responsabilidad Social 13. Buena imagen pública con los interesados																2019	2020	2021	2022	2023	2024 y SS		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13											
Realización y presentación Memoria de Excelencia y Evaluación-Auditoría Externa para la renovación de la certificación Sello de Excelencia Europea 500+ y homólogo europeo (Sello de Excelencia Europea 500+)	A															13	OE-4	OPAC	IA			E-D	E-D	E-D	E-D
Realización Auditoría Externa para la renovación del Sistema de Gestión de la Calidad del SPGR "Adecuación a la Nueva Norma UNE IN ISO 9001:2015".	A															13	OE-4	OPAC	IA			E-D	ERM	ERM	ERM
Auditorías Internas "Seguimiento de la Implantación y Adecuación a la Norma UNE ISO 9001:2015"	A															13	OE-4	OPAC	IA			E-D-ERM	E-D-ERM	E-D-ERM	E-D-ERM
Realización de Actividades de Benchmarking Externo con otras Administraciones Tributarias y otras Administraciones Públicas pertenecientes al Foro de Administraciones de Públicas del G.E.G.	A														10	11	OE-4	OPAC	IA	D	D	E-D	E-D	E-D	E-D
Actuaciones del Grupo Planificación de la Calidad: Coordinación Proyectos de los Grupos de Mejora resultantes de las "Áreas de Mejora de la 6ª Autoevaluación de EFQM".	A-P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	OE-4	OPP-OPC-OPAC	IX-IE	E	E	E	ERM	ERM	ERM	ERM	

CONCEPTO	PROGRAMA (G) PROYECTO (P) ACCIÓN- ACTIVIDAD (A)	FACTORES CLAVE DE ÉXITO													OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS (OP) OPF Financieros OPC Clientes OPAC Aprendizaje-Crecimiento OPP Procesos	INDICADORES Eficacia (IX) Eficiencia (IE) Actividad (IA)	PLAN DE ACTUACIÓN Enfoque (E Planificado) Despliegue (D Implantado) Evaluación-Revisión-Mejora (ERM Medición y Mejora)					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				2019	2020	2021	2022	2023	2024 y SS
		1. Personal satisfecho 2. Cualificación del personal 3. Clientes satisfechos 4. Alto nivel de recaudación 5. Agilidad en la Gestión 6. Autonomía en la Gestión 7. Autonomía Financiera 8. Nuevas Tecnologías 9. Publicidad/RRSS 10. Aprender de otros 11. Colaborar con otras administraciones 12. Responsabilidad Social 13. Buena imagen pública con los interesados																					
Realización 6ª Autoevaluación EFQM. Análisis DAFO. Bases Nuevo Plan Estratégico 2020-2023. Desarrollo e implantación Proyectos Grupos de Mejora.	G	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	OE-4	OPAC	IE			E-D	ERM	ERM	ERM
Análisis de la implantación del Plan Estratégico del SPGR 2016-2019 y diseño del siguiente (2021-2026)	G			3											OE-4	OPP	IX-IE	ERM	E-D	ERM	ERM	ERM	ERM
Realización y presentación Memorias/Proyectos Premios Calidad (Premio Progreso, Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, Premio Nacional de Gestión Excelente, Innovadora y Sostenible del CEG en colaboración con EFQM, Premio de Buenas Prácticas en Gestión, etc.)	P												13		OE-4	OPAC	IA	D	D	E-D	E-D	E-D	E-D
Realización de la I y II Edición de los Premios de Reconocimiento a la Excelencia del Personal del Organismo.	P	1	2												OE-4	OPAC	IA	E	E	D	ERM	E	D
Implantación del Blog Interno del Organismo (Clientes Internos).	P	1													OE-4	OPC	IA	E	D	ERM	ERM	ERM	ERM

CONCEPTO	PROGRAMA (G) PROYECTO (P) ACCIÓN- ACTIVIDAD (A)	FACTORES CLAVE DE ÉXITO													OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS (OP) OPF Financieros OPC Clientes OPAC Aprendizaje-Crecimiento OPP Procesos	INDICADORES Eficacia (IX) Eficiencia (IE) Actividad (IA)	PLAN DE ACTUACIÓN Enfoque (E Planificado) Despliegue (D Implantado) Evaluación-Revisión-Mejora (ERM Medición y Mejora)						
		1. Personal satisfecho 2. Cualificación del personal 3. Clientes satisfechos 4. Alto nivel de recaudación 5. Agilidad en la Gestión 6. Autonomía en la Gestión 7. Autonomía Financiera 8. Nuevas Tecnologías 9. Publicidad/RRSS 10. Aprender de otros 11. Colaborar con otras administraciones 12. Responsabilidad Social 13. Buena imagen pública con los interesados																2019	2020	2021	2022	2023	2024 y SS	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13										
Diseño, implantación y seguimiento del Proyecto "AHORA MÁS CERCA": - Servicio de Gestión de turnos de atención, gestión de colas o gestión de esperas en las oficinas de Atención al Ciudadano y CITA PREVIA. - Servicio de Gestión de Atención de llamadas del Ciudadano (Implantación del Servicio de CALL CENTER). - Diseño e implantación de las Cartas de Servicios Especializadas del SPGR (4ª Edición): Ciudadanos y Ayuntamientos-Otros Grupos de Interés. -Diseño e implantación de nuevos Canales de Comunicación +Fácil+Rápido+Cómodo+Directo: • WhatsApp Tributos. • Servicio para el desarrollo y puesta en marcha de una APP "APP Mis Tributos Diputación de Jaén" para dispositivos móviles, bien sean dispositivos Android o IOS para el Servicio Provincial de Gestión y Recaudación (SPGR), que facilite la consulta y pago de tributos a los ciudadanos. - Señalización interna y externa del Organismo: Adaptación de la señalización conforme a la Nueva Campaña de Visualización de la Diputación Provincial de Jaén. - Proyecto Estudio-Botánico de la Vegetación de la Casería Escalona enfocado en el EFQM vigente hasta 2019, Criterio 8 "Resultados en la Sociedad", subcriterio 8.a) "Medidas de Percepción: Implicación en la comunidad donde realiza su función e Implicación de la organización en la educación, formación y nivel cultural de la comunidad. (Despliegue y presentación a los medios 2019-2020 y ss.).	P	1	2	3				8						12	13	OE-4	OPC	IA	E	D	ERM	ERM	ERM	ERM

CONCEPTO	PROGRAMA (G) PROYECTO (P) ACCIÓN- ACTIVIDAD (A)	FACTORES CLAVE DE ÉXITO													OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS (OP) OPF Financieros OPC Clientes OPAC Aprendizaje-Crecimiento OPP Procesos	INDICADORES Eficacia (IX) Eficiencia (IE) Actividad (IA)	PLAN DE ACTUACIÓN Enfoque (E Planificado) Despliegue (D Implantado) Evaluación-Revisión-Mejora (ERM Medición y Mejora)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				2019	2020	2021	2022	2023	2024 y SS				
		1. Personal satisfecho 2. Cualificación del personal 3. Clientes satisfechos 4. Alto nivel de recaudación 5. Agilidad en la Gestión 6. Autonomía en la Gestión 7. Autonomía Financiera 8. Nuevas Tecnologías 9. Publicidad/RRSS 10. Aprender de otros 11. Colaborar con otras administraciones 12. Responsabilidad Social 13. Buena imagen pública con los interesados																									
PLAN DE MODERNIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA: Implantación de la Firma Biométrica y adquisición de Equipos Informáticos, Tabletas y Escáner.	P	1		3		5	6	7	8									OE-4	OPP	IE	E	D	D	ERM	ERM	ERM	
PLAN DE MODERNIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA: Programa de Adecuación del hardware del Organismo al Plan de optimización de recursos y medidas medioambientales. - Análisis y estudio del gasto de impresoras, fax, escáner, fotocopiadoras y consumibles a los efectos de reducir costes económicos y fomentar la aplicación de las nuevas tecnologías en favor de la naturaleza. - Arrendamiento de equipos multifunción (impresora, fotocopiadora, escáner y fax) para las unidades administrativas del SPGR con motivo del análisis y estudio del gasto de impresoras, fax, escáner, fotocopiadoras y consumibles a los efectos de reducir costes. - Registro electrónico de documentos y resoluciones. - Se fundamenta en tres líneas de actuación; una primera basada en la "administración electrónica" u "oficina sin papeles", la segunda "administración sostenible" y la tercera basada en la renovación de tecnología obsoleta por aquella que sea más eficiente, desde el punto de vista del ahorro y del respeto al medioambiente. - Consecuencia directa de la adecuación del hardware del Organismo al Plan de optimización de recursos y medidas medioambientales.	P	1		3		5	6	7	8									OE-4	OPP	IE	D-ERM	ERM	ERM	ERM	ERM	ERM	ERM

CONCEPTO	PROGRAMA (G) PROYECTO (P) ACCIÓN- ACTIVIDAD (A)	FACTORES CLAVE DE ÉXITO													OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS (OP) OPF Financieros OPC Clientes OPAC Aprendizaje-Crecimiento OPP Procesos	INDICADORES Eficacia (IX) Eficiencia (IE) Actividad (IA)	PLAN DE ACTUACIÓN Enfoque (E Planificado) Despliegue (D Implantado) Evaluación-Revisión-Mejora (ERM Medición y Mejora)						
		1. Personal satisfecho 2. Cualificación del personal 3. Clientes satisfechos 4. Alto nivel de recaudación 5. Agilidad en la Gestión 6. Autonomía en la Gestión 7. Autonomía Financiera 8. Nuevas Tecnologías 9. Publicidad/RRSS 10. Aprender de otros 11. Colaborar con otras administraciones 12. Responsabilidad Social 13. Buena imagen pública con los interesados																2019	2020	2021	2022	2023	2024 y SS	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13										
Seguimiento de Convenios de Colaboración Formalizados y Adhesiones a Acuerdos: - Convenio entre la Secretaría de Estado de Hacienda (Dirección General del Catastro) y la Diputación Provincial de Jaén de Colaboración en materia de Gestión Catastral, así como la encomienda de gestión a la empresa SEGIPSA, de la realización de trabajos catastrales objeto de Convenio con la Diputación de Jaén (formalizado en 2019-2020). - Acuerdo Marco entre la Federación Española de Municipios y Provincias y la Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria, S.A. relativo a la Gestión de los Tributos Locales (formalizado en 2020).	A				4	5	6							11		OE-6	OPC	IA	E-D	E-D	ERM	ERM	ERM	ERM

5. DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las **Líneas Estratégicas (Objetivos Estratégicos)**, sirven de guía y orientación para establecer los **Planes Operativos Anuales, con Objetivos Operativos y actuaciones**, cuyo cumplimiento se mide sistemáticamente utilizando el Cuadro de Mando Integral, a través de **indicadores de diversa índole: eficacia, eficiencia y actividad** (figura 12).

La dinámica del proceso de despliegue y seguimiento se articula aplicando la lógica PDCA, toda vez que la implantación es un proceso que incorpora la filosofía del aprendizaje y la mejora continua.

Por tanto, distinguimos cuatro fases:

- **Plan:** Plan operativo y cuadro de mando integral
- **Do:** Alineación de personas y recursos
- **Check:** Seguimiento estratégico
- **Act:** Aprendizaje estratégico

PLAN ESTRATÉGICO					
6 Objetivos estratégicos (Líneas estratégicas) (O.E 1-6)					
O.E 1: Fomento de las actuaciones de Recaudación ejecutiva e Inspección, como vía para aumentar la capacidad económica de los Municipios	O.E 2: Fomento del enfoque de la Gestión encaminada a la atención y satisfacción de Clientes	O.E 3: Enfoque orientado a Resultados de la Gestión Tributaria: a) Mejora de los Resultados globales de Recaudación Voluntaria. b) Mejora, adecuación y aumento de todos los padrones contributivos.	O.E 4: Promover niveles de Excelencia en la Organización, mediante la implantación de Proyectos de Calidad y Mejora Continua	O.E 5: Maximizar los resultados de la Gestión Financiero-Presupuestaria	O.E 6: Aumento y diversificación de las Competencias del Organismo
PLANES ANUALES DE ACTUACIÓN					
Objetivos operativos (OP)		Indicadores		Nivel Cumplimiento	
OPF Financieros OPC Clientes OPAC Aprendizaje-Crecimiento OPP Procesos		Eficacia Eficiencia Actividad			
Despliegue y seguimiento a través del Cuadro de Mando Integral					

Figura 12 Despliegue estratégico-operativo

La Figura 12 está directamente relacionada con la tabla correspondiente a los **PROYECTOS, PROGRAMAS Y ACCIONES REALIZADOS EN 2019-2020 Y PREVISIÓN 2021-2026 Y SUCESIVOS** en la que se incluye un calendario con barras que cubren los años del plan 2021-2026 así como al Anexo II relativo al Cuadro de Mando 2020.

Ejemplo Objetivos Estratégicos y Operativos e Indicadores:

Línea/Objetivo Estratégico número 1 del SPGR para 2020 "Fomento de las actuaciones de recaudación ejecutiva e inspección como vía para aumentar la capacidad económica de los municipios":

	(OP) OBJETIVOS OPERATIVOS OPF FINANCIERO OPC CLIENTES OPAC APRENDIZAJE-CRECIMIENTO OPP PROCESOS	PONDER. %	INDICADOR (I-X) EFICACIA	INDICADOR (I-E) EFICIENCIA	INDICADOR (I-A) ACTIVIDAD	NIVEL CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	
							U.ADMITIVA	NEGOCIADO
OPP	Tramitación de todos los recursos de reposición, tanto de actuaciones en voluntaria como en ejecutiva, pendientes al día de la fecha y que ascienden a un total de 1278 de los que 756 corresponden a recursos contra plusvalías. Se hará una especial incidencia en los recursos contra plusvalías, ya que actualmente supone un gran volumen del pendiente de este Servicio (18%), de tal manera que en caso de resolverse los 756 expedientes (con un margen del +/- 10%), el porcentaje total de objetivos cumplidos se verá incrementado en hasta 10 puntos	25	:	Nº expedientes resueltos/pendientes Nº expedientes IIVTNU resueltos/ptes.			A. JURÍDICA	A. JURÍDICA
OPF	Tramitación de cargos en el plazo máximo de 30 días desde su entrada.	20			Número de liquidaciones o certificaciones cargadas /plazo medio		GESTIÓN	RI
OPF	Control de cobros de la Norma 60-modalidad 2 y 3 desde la fecha de entrada del fichero de cobros hasta la fecha de cierre (aplicación de cobros) en un plazo máximo de 3 días hábiles.	16,67	Plazo medio de control de cobros				GESTIÓN	RII
OPF	Control de las remesas de fraccionamiento y cobro domiciliado los 5 y 20 de cada mes-Cuaderno 19-cierre de soportes, 2 días hábiles tras finalizar el plazo estipulado para las devoluciones.	16,67	Plazo medio de control de cobros				GESTIÓN	RII
OPF	Aplicación de los cobros por transferencia en la cuenta 185: máximo 2 días hábiles desde el ingreso en cuenta.	16,67	Plazo medio de control de cobros				GESTIÓN	RII
OPF	Control de los cobros mensuales de las UUTT y traspaso a la cta. 8049 en un plazo máximo de 3 días hábiles desde su recepción	16,67	Plazo medio de control de cobros				GESTIÓN	RII
OPF	Generación, depuración y envío al BOE de las notificaciones de ingresos directos en voluntaria en el plazo de 15 días en la segunda quincena de cada mes.	25	Tramitación en 15 días= 100%, se incrementa o disminuye un 2% por día.				GESTIÓN	SERVICIO (RESP. JEFE SERVICIO)
OPF	Generación, depuración y envío a Informática para su impresión de las notificaciones de ingresos directos en voluntaria entre el 15-30 de cada mes	25			Plazo medio de realización		GESTIÓN	SERVICIO (RESP. JEFE SERVICIO)

	(OP) OBJETIVOS OPERATIVOS OPF FINANCIERO OPC CLIENTES OPAC APRENDIZAJE-CRECIMIENTO OPP PROCESOS	PONDER. %	INDICADOR (I-X) EFICACIA	INDICADOR (I-E) EFICIENCIA	INDICADOR (I-A) ACTIVIDAD	NIVEL CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	
							U.ADMITIVA	NEGOCIADO
OPF	Sanciones de Tráfico: Recaudar el 55% del cargo líquido por denuncias de tráfico	Objetivo Sanciones de Tráfico 75		Porcentaje de recaudación Recaudación / Cargo líquido			INSPECCIÓN	INSPECCIÓN
OPF	Sanciones de Tráfico: Reducción tiempo resolución alegaciones	Objetivo Sanciones de Tráfico 12,5		Nº alegaciones presentadas/Nº alegaciones resueltas/Plazo resolución			INSPECCIÓN	INSPECCIÓN
OPF	Sanciones de Tráfico: Continuar la tramitación de expedientes sancionadores de tráfico	Objetivo Sanciones de Tráfico 12,5		Nº expedientes			INSPECCIÓN	INSPECCIÓN
OPF	Objetivo de Gestión: Continuar la tramitación de expedientes sancionadores por Plusvalías	Objetivo de Gestión 25		Nº Expedientes			INSPECCIÓN	INSPECCIÓN
OPF	Objetivo de Gestión: Iniciar la tramitación del Procedimiento de Comprobación limitada para el Impuesto sobre el Incremento de Valor de los terrenos de Naturaleza Urbana (IIVTNU)	Objetivo de Gestión 25		Nº Expedientes			INSPECCIÓN	INSPECCIÓN
OPF	Objetivo de Gestión: Iniciar la tramitación de expedientes de gestión del Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras	Objetivo de Gestión 25		Nº Expedientes			INSPECCIÓN	INSPECCIÓN
OPF	Objetivo de Gestión: Iniciar la tramitación de expedientes de la tasa del 1,5% por utilización privativa o el aprovechamiento especial del domicilio público local	Objetivo de Gestión 25		Nº Expedientes			INSPECCIÓN	INSPECCIÓN
OPF	Objetivo Sanciones de Inspección: Iniciar la tramitación de expedientes sancionadores por incumplimiento de obligaciones tributarias y por resistencia, obstrucción, excusa o negativa a las actuaciones de la Administración Pública	Sanciones de Inspección 100		Nº Expedientes			INSPECCIÓN	INSPECCIÓN
OPF	Objetivos de Recaudación: -Recaudar el 30% del papel pendiente incluido en expedientes a fecha 01/01/2020	85		Porcentaje de recaudación. Recaudación / papel pendiente			UUTT	UUTT

	(OP) OBJETIVOS OPERATIVOS OPF FINANCIERO OPC CLIENTES OPAC APRENDIZAJE-CRECIMIENTO OPP PROCESOS	PONDER. %	INDICADOR (I-X) EFICACIA	INDICADOR (I-E) EFICIENCIA	INDICADOR (I-A) ACTIVIDAD	NIVEL CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	
							U.ADMITIVA	NEGOCIADO
OPF	Gestionar el 15% del papel pendiente incluido en expedientes a fecha 01/01/2020; no sumarán sino que restarán las cantidades datadas por prescripción de valores	15		Porcentaje de Gestión / papel pendiente			UUTT	UUTT
OPF	Unidad embargos masivos: Recaudar el 30% de la media de las cantidades remitidas en fichero a entidades bancarias en 2019, media que asciende a 9,000,000 euros	75		Porcentaje de recaudación. Recaudación /importe remitido			UUTT	UUTT
OPF	Unidad embargos masivos: Cumplimiento del calendario de emisiones/embargos/subastas aprobado por el Consejo Rector	15	Plazos de emisión				UUTT	UUTT
OPF	Unidad embargos masivos: Actualización y puesta al día de todos los expedientes de concursos anteriores a 2020	10		Nº expedientes pendientes/Nº expedientes actualizados	Realización		UUTT	UUTT
OPF	UUTT: Tramitación por insolvencia o derivación de responsabilidad del 50% de los expedientes pendientes a 01/01/2020 a nombre de personas jurídicas	Hasta 10 ptos más		Nº expedientes pendientes/Nº expedientes tramitados			UUTT	UUTT
OPF	UUTT: Tramitación por expediente de Sucesión Mortis causa, insolvencia o cobro de todos los expedientes pendientes a 01/01/2020 o que se incorporen en el primer semestre de 2020 a nombre de personas fallecidas según el fichero mensual del INE	Hasta 10 ptos más		Nº expedientes pendientes/Nº expedientes tramitados			UUTT	UUTT
OPF	UUTT: Control y seguimiento mensual de prescripción de valores de manera que se interrumpa la prescripción de todos los valores indicados por el sistema	5 ptos menos	Nº valores a prescribir/nº valores prescritos				UUTT	UUTT

5.2. SEGUIMIENTO OPERATIVO

Corresponde a las FASES CHECK y ACT, aplicadas a la dinámica operativa anual.

El Organismo y cada una de sus Unidades realizarán una revisión de la consecución de objetivos en los niveles de Gestión y Calidad y la situación en la implantación de las actuaciones derivadas del Plan Operativo, a través de las reuniones técnicas mensuales, la evaluación trimestral de indicadores de calidad (reuniones del Comité de Calidad) y en la Revisión Anual del Sistema.

El seguimiento continuo de los objetivos y su consecución ofrecerán oportunidades de mejora que se tendrán en cuenta para desarrollar los proyectos o cambios necesarios.

Por otra parte, el Consejo Rector como máximo responsable de la estrategia realizará un seguimiento trimestral, semestral o anual, según proceda, a través de los informes de gestión presentados por el Gerente.

La sistemática se articulará en línea con un esquema bien establecido de Reuniones del SPGR que se sintetiza en la figura 14.

SISTEMÁTICA Y TIPOLOGÍA DE REUNIONES INTERNAS DEL SPGR				
Tipo de Reunión	Convocante	Temporalidad	Finalidad	Asistentes
Reuniones Técnicas de Seguimiento	Gerente	Mensual	Seguimiento y Evaluación del Organismo (objetivos/ planes de mejora)	Gerente, Responsable de Calidad Jefes de Servicio, Jefes de Sección Jefes de UT
Reuniones del Comité de Calidad	Gerente	Enero/Febrero: Plan anual y fijación de objetivos. Junio/Diciembre: Tras la finalización de los períodos voluntarios para análisis.	- Análisis, Fijación de Objetivos. - Análisis, resultados voluntarias y observación consecución de objetivos.	Gerente, Resp. de Calidad, Jefes de Servicio, Jefes de Sección (Técnicos A. Jurídica, Coordinador Inspección, Coordinadora URE-URECA y Coordinador de Gestión y Recaudación), y Jefes Ngos. Servicios Centrales
Reuniones de la Unidad Territorial	Jefe/a Unidad Territorial	Ordinarias: - Mensuales: Tras la reunión técnica de Seguimiento - Trimestrales - Extraordinarias: Cuando lo considere oportuno el Jefe/a de UT	-Trasladar e informar de los aspectos fundamentales de la reunión técnica de seguimiento. -Análisis y seguimiento de los objetivos de la UT.	Todos los miembros de la Unidad Territorial.
Reuniones Inter-Negociados	Coordinador/a	Ordinarias: - Semestral - Previa a la reunión del Comité de Calidad Extraordinarias: Cuando lo considere oportuno el Coordinador	-Puesta en común de los distintos negociados, análisis y posibles actuaciones de mejora. Puesta en común de los distintos negociados previa reunión del Comité de Calidad.	Coordinador/a Jefes de Negociado
Reuniones Negociados	Jefe/a Negociado	Ordinarias: -Mensuales - Trimestrales (Tras la reunión del Comité de Calidad) Extraordinarias: -A petición de cualquier empleado del negociado - Cuando lo considere oportuno el Jefe de Negociado.	-Puesta en común, seguimiento del negociado y valoración de los objetivos asignados al negociado. Presentación de quejas y/o sugerencias de los empleados del negociado. -Informar del contenido de la reunión del Comité de Calidad -Puesta en común, seguimiento del negociado y valoración de los objetivos asignados al negociado. Presentación de las quejas y/o sugerencias de los empleados del negociado.	Todos los miembros del Negociado

Figura 14 Sistemática y tipología de reuniones del SPGR

6. COMUNICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLANES

El despliegue de los objetivos anuales en planes de actuación específicos, una vez aprobados por la Gerencia, se comunica a los interesados por sus correspondientes Jefes de Unidad, de acuerdo con el procedimiento de Comunicación Interna (Correo electrónico de la Responsable de Calidad a la lista de distribución del Personal del Organismo).

Así mismo, se realiza una comunicación de las estrategias y los planes operativos anuales a ayuntamientos y organismos delegantes y otros Grupos de Interés, según necesidades.

La comunicación del Plan Estratégico y de los Planes de Actuación anuales se realizará a:

- Ayuntamientos y organismos delegantes, durante el 2º semestre del ejercicio siguiente, a través de la Memoria Anual de gestión y la Carta de Servicios.
- Personal técnico y Jefaturas de Servicio y/o Sección, durante el 1º trimestre de cada ejercicio, desde Gerencia, a través de comunicados internos o difusión de actas de reuniones (*Procedimiento de seguimiento y evaluación del servicio*).
- Todo el personal: en el 1º trimestre de cada ejercicio en la Intranet y mediante reunión de resultados, correos electrónicos (adecuación/actualización documentación del Sistema de Gestión de Calidad) y documentos trabajo como: Plan Operativo Anual, objetivos anuales, planes específicos y el CMI (indicadores de rendimiento, objetivos y propietarios)

7. SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Corresponde a las FASES CHECK y ACT, aplicadas a la dinámica estratégica.

El Organismo y cada una de sus Unidades realizarán una evaluación periódica al menos anual del nivel de consecución de los objetivos estratégicos, y una evaluación global del nivel de cumplimiento del Plan Estratégico al final de su periodo de vigencia.

En función de estas evaluaciones y de las experiencias de aprendizaje, mejora e innovación del ciclo operativo, cada año se realizará una puesta al día del Plan Estratégico, aplicable al resto de los años de vigencia del PE. Este nuevo nivel será el que se utilice para desplegar el siguiente Plan de Actuación Anual.

8. APROBACIONES

El objetivo y finalidad es definir los objetivos estratégicos para el ejercicio en curso de todas las Unidades Administrativas del SPGR, con un ámbito de aplicación de todo el Organismo y cuya Aprobación y Responsabilidad es la siguiente:

- “Plan Estratégico del Organismo”

Aprobación por Resolución de/de la Diputado/a Delegado/a de la Presidencia.

- “Propuesta de aprobación de los Objetivos Estratégicos/Operativos de las Unidades Administrativas del SPGR”:

Consejo de Rector

Diputada/o

Gerenta/e

Jefas/es de Unidades Administrativas

Así mismo la/el Gerenta/e del Organismo, da cuenta e informa al Consejo Rector de la consecución de objetivos por Unidades Administrativas, y el Consejo Rector, queda enterado.

9. REVISIONES Y MODIFICACIONES

Edición Versión/Modificación	Propuesto por	Fecha de publicación	Aprobado por:	Naturaleza del Cambio	Origen del Cambio
Ed. 1 P.E. 2021-2026 de 09/02/2021	Grupo Planificación Calidad	Febrero/2021	Resolución número 2531 de fecha 09/02/2021 de la Diputada Delegada de la Presidencia del Área de Economía, Hacienda y Asistencia a Municipios de la Diputación Provincial de Jaén, D ^a Pilar Parra Ruiz (Resolución Delegación Firma número 710 de fecha 11/07/2019)	Nuevo Plan Estratégico 2012- 2026 SPGR Se incluyen ANEXOS ANEXO I “INDICADORES CES PROVINCIA DE JAEN” ANEXO II CMI: por Acuerdo número 6 de la Sesión Ordinaria núm. 2/2020 del Consejo Rector del Servicio Provincial de Gestión y Recaudación (SPGR) de la Diputación Provincial de Jaén de fecha 12 de febrero de 2020 se aprueban los Objetivos Operativos de las Unidades Administrativas del SPGR/2020 DT.AM.01.01 Ed.19 Cuadro de Mando Integral (2020) DT.AM.05.01 Ed.19 Plan operativo (2020) RC.AM.05.001 Ed.2 Informe propuesta de objetivos (2020)	Análisis DAFO de la Organización

Edición Versión/Modificación	Propuesto por	Fecha de publicación	Aprobado por:	Naturaleza del Cambio	Origen del Cambio
Ed. 2 P.E. 2021-2026 de 18/02/2021	Grupo Planificación Calidad	Febrero/2021	<p>Acuerdo número 10 Sesión Ordinaria núm. 2/2021 Consejo Rector Servicio Provincial de Gestión y Recaudación (SPGR) de fecha 17/02/2021 "Aprobación Objetivos Operativos Unidades Administrativas SPGR/2021</p> <p>Acuerdo número 11 Sesión Ordinaria núm. 2/2021 Consejo Rector Servicio Provincial de Gestión y Recaudación (SPGR) de fecha 17/02/2021 "Dación cuenta del nivel de cumplimiento de Objetivos de las Unidades Administrativas del SPGR en el ejercicio 2020</p>	Actualización ANEXO II Revisión del Cuadro de Mando Integral como consecuencia del Plan Estratégico del Organismo	<p>Inclusión de nuevos objetivos e indicadores de calidad y rendimiento:</p> <p>DT.AM.01.01 Ed.20 Cuadro de Mando Integral (2021)</p> <p>DT.AM.05.01 Ed.20 Plan operativo (2021)</p> <p>RC.AM.05.001 Ed.2 Informe propuesta de objetivos (2021)</p>
Ed. 3 P.E. 2021-2026 de 21/02/2022	Grupo Planificación Calidad	Febrero/2022	<p>Acuerdo número 6 Sesión Ordinaria núm. 2/2022 Consejo Rector Servicio Provincial de Gestión y Recaudación (SPGR) de fecha 21/02/2022 "Aprobación Objetivos Operativos Unidades Administrativas SPGR/2022</p> <p>Acuerdo número 7 Sesión Ordinaria núm. 2/2022 Consejo Rector Servicio Provincial de Gestión y Recaudación (SPGR) de fecha 21/02/2022 "Dación cuenta del nivel de cumplimiento de Objetivos de las Unidades Administrativas del SPGR en el ejercicio 2021</p>	<p>Actualización ANEXO II Revisión del Cuadro de Mando Integral como consecuencia del Plan Estratégico del Organismo</p> <p>Inclusión nuevos Anexos motivado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación del Plan Estratégico a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 20-30 	<p>Inclusión de nuevos objetivos e indicadores de calidad y rendimiento:</p> <p>DT.AM.01.01 Ed.21 Cuadro de Mando Integral (2022)</p> <p>DT.AM.05.01 Ed.21 Plan operativo (2022)</p> <p>RC.AM.05.001 Ed.2 Informe propuesta de objetivos (2022)</p> <p>ANEXO III PE 2021-2026 SPGR INDICADORES ODS</p>

Edición Versión/Modificación	Propuesto por	Fecha de publicación	Aprobado por:	Naturaleza del Cambio	Origen del Cambio
				- Actualización de los Hitos del Organismo	ANEXO IV PE 2021-2026 SPGR HITOS EXCELENCIA
Ed. 4 P.E. 2021-2026 de 23/02/2023	Grupo Planificación Calidad	Febrero/2023	<p>Acuerdo número 8 Sesión Ordinaria núm. 2/2023 Consejo Rector Servicio Provincial de Gestión y Recaudación (SPGR) de fecha 23/02/2022 "Aprobación Objetivos Operativos Unidades Administrativas SPGR/2023</p> <p>Acuerdo número 9 Sesión Ordinaria núm. 2/2023 Consejo Rector Servicio Provincial de Gestión y Recaudación (SPGR) de fecha 23/02/2023 "Dación cuenta del nivel de cumplimiento de Objetivos de las Unidades Administrativas del SPGR en el ejercicio 2022</p>	<p>Actualización ANEXO II Revisión del Cuadro de Mando Integral como consecuencia del Plan Estratégico del Organismo</p> <p>Actualización ANEXO IV HITOS EXCELENCIA</p>	<p>Inclusión de nuevos objetivos e indicadores de calidad y rendimiento:</p> <p>DT.AM.01.01 Ed.22 Cuadro de Mando Integral (2023)</p> <p>DT.AM.05.01 Ed.22 Plan operativo (2023)</p> <p>RC.AM.05.001 Ed.2 Informe propuesta de objetivos (2023)</p> <p>ANEXO IV HITOS EXCELENCIA</p>