

MEMORIA

EFQM

**MODELO
2020**



DIPUTACIÓN DE BADAJOZ



ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN	7
INFORMACIÓN CLAVE		7
RETOS Y ESTRATEGIA		9
OPERACIONES, PARTNERS Y PROVEEDORES		12
MERCADO, CLIENTES Y PRODUCTOS, SERVICIOS Y SOLUCIONES		14
ESTRUCTURA Y ACTIVIDADES DE GESTIÓN		17
	CRITERIO 1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA	18
1.1: DEFINIR EL PROPÓSITO Y LA VISIÓN		19
1.1.1. Nuestro propósito y visión		19
1.1.2. Comunicación del propósito e implicación de los grupos de interés		20
1.2: IDENTIFICAR Y ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		21
1.2.1. Identificación y análisis de grupos de interés		21
1.3: COMPRENDER EL ECOSISTEMA, LAS CAPACIDADES PROPIAS Y LOS PRINCIPALES RETOS		22
1.3.1. Análisis del ecosistema		22
1.3.2. Análisis de nuestros recursos y capacidades		23
1.3.3. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades		24
1.3.4. Identificación de escenarios		25
1.4: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA		26
1.4.1. Diseño de la estrategia.....		26
1.4.2. Ejecución, seguimiento, actualización y adaptación de la estrategia		27
1.5: DISEÑAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN Y DE GOBIERNO		28
1.5.1. Sistema de Gestión		28
1.5.2. Sistema de Gobierno.....		29
1.5.3. Cumplimiento legal.....		30
	CRITERIO 2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO	32
2.1: DIRIGIR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y REFORZAR LOS VALORES		33
2.1.1. Cultura OAR.....		33
2.1.2. Compromiso con la sostenibilidad.....		34
2.1.3. Reconocimientos y valores alineados		35
2.2: CREAR LAS CONDICIONES PARA HACER REALIDAD EL CAMBIO		37
2.2.1. Gestión del cambio y la transformación		37



2.2.2. Liderazgo.....	39
2.3: ESTIMULAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	41
2.3.1 Creatividad e innovación	41
2.3.2. Benchmarking.....	42
2.4: UNIRSE Y COMPROMETERSE EN TORNO A UN PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA.....	43
2.4.1. Comunicación con los grupos de interés.....	43
CRITERIO 3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS	44
3.1: CLIENTES: CONSTRUIR RELACIONES SOSTENIBLES	45
3.1.1. Servicios a entidades delegantes y ciudadanos y ciudadanas	45
3.1.2. Canales de comunicación	46
3.1.3. Relación sostenible con entidades delegantes y contribuyentes	48
3.2: PERSONAS: ATRAER, IMPLICAR, DESARROLLAR Y RETENER EL TALENTO	50
3.2.1. Integración de las personas	50
3.2.2. Formación para el desarrollo del talento	51
3.2.3. Cuidado de las personas	52
3.3: INVERSORES Y REGULADORES: ASEGURAR Y MANTENER SU APOYO CONTINUO	53
3.3.1. Consejo Rector.....	53
3.4: SOCIEDAD: CONTRIBUIR AL DESARROLLO, BIENESTAR Y PROSPERIDAD	54
3.4.1. Integración y compromiso con la provincia	54
3.4.2. Contribución a los ODS	56
3.4.3. Transparencia.....	57
3.5: PARTNERS Y PROVEEDORES: CONSTRUIR RELACIONES Y ASEGURAR SU COMPROMISO PARA CREAR VALOR SOSTENIBLE	58
3.5.1. Gestión de alianzas.....	58
3.5.2. Relación con proveedores.....	59
CRITERIO 4. CREAR VALOR SOSTENIBLE	60
4.1: DISEÑAR EL VALOR Y CÓMO SE CREA	61
4.1.1. Innovación y mejora de los servicios.....	61
4.1.2. Aportación de valor.....	62
4.2: COMUNICAR Y VENDER LA PROPUESTA DE VALOR.....	63
4.2.1. Comunicación del valor aportado por nuestros servicios	63
4.2.2. Cartas de Servicios	65
4.3: ELABORAR Y ENTREGAR LA PROPUESTA DE VALOR	66
4.3.1. Prestación de los servicios	66
4.3.2. Propuesta de valor sostenible	68
4.4: DISEÑAR E IMPLANTAR LA EXPERIENCIA GLOBAL	69



4.4.1. Experiencia global de los grupos de interés.....	69
4.4.2. Retroalimentación con los grupos de interés.....	70
CRITERIO 5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN	
	71
5.1: GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y EL RIESGO	72
5.1.1. Mejora continua	72
5.1.2. Identificación y gestión de riesgos	74
5.2: TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN PARA EL FUTURO	75
5.2.1. Gestión de la transformación en el OAR	75
5.2.2. Estructura organizativa preparada para la transformación	76
5.2.3. Capacitación digital	77
5.3: IMPULSAR LA INNOVACIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA	78
5.3.1. Administración electrónica.....	78
5.3.2. Transformación digital	79
5.4: APROVECHAR LOS DATOS, LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO	80
5.4.1. Seguridad de la información.....	80
5.4.2. Gestión de la información y el conocimiento	81
5.5: GESTIONAR LOS ACTIVOS Y RECURSOS	82
5.5.1. Gestión económica y presupuestaria eficiente	82
5.5.2. Interoperabilidad	83
5.5.3. Gestión de equipos e instalaciones.....	84
CRITERIO 6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
	85
6.1: RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE CONTRIBUYENTES Y ENTIDADES DELEGANTES	87
Percepción global de contribuyentes.....	87
Percepción de contribuyentes por aspecto.....	88
Percepción de contribuyentes por oficina.....	89
Cumplimiento de expectativas de contribuyentes	90
Percepción de contribuyentes con la cita previa	91
Percepción global de Ayuntamientos	92
Percepción de Ayuntamientos por aspecto	93
Percepción de Ayuntamientos por oficinas.....	94
Percepción de Ayuntamientos por Servicios	95
Percepción de Ayuntamientos por tamaño de municipio.....	96
Cumplimiento de expectativas de Ayuntamientos	97
Percepción de CONFI@	98
Percepción global de otras entidades delegantes.....	99



Percepción de otras entidades delegantes por aspecto	100
6.2: RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE PERSONAS.....	101
Percepción global de personas	101
Percepción de personas por aspecto	102
Percepción de personas por oficina	103
Percepción de personas con la comunicación	104
Percepción de personas con la conciliación.....	105
Percepción de personas con sistemas de reconocimiento	106
Percepción de personas con los medios disponibles	107
Percepción de personas con la formación.....	108
Percepción de personas con el desarrollo profesional.....	109
Percepción de personas con el incentivo de productividad	110
Percepción de personas con la acogida.....	111
Percepción de personas con la acogida por aspecto	112
Percepción de personas con la gestión de incidencias	113
Percepción de personas con el proceso de compras	114
6.3: RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE INVERSORES Y REGULADORES	115
Percepción global de Consejo Rector	115
6.4: RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	116
Percepción global de Sindicatos	116
Percepción de Sindicatos por aspecto	117
Percepción con el OAR con el cole.....	118
Percepción con Jornadas de RSC.....	119
6.5: RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE PARTNERS Y PROVEEDORES	120
Percepción global de proveedores	120
Percepción de proveedores por aspecto	121
Cumplimiento de expectativas de proveedores.....	122
Percepción de proveedores con la estrategia de RSC del OAR	123
Percepción global de Entidades Colaboradoras	124
Percepción de Entidades Colaboradoras por aspecto	125
Percepción de Entidades Colaboradoras con su participación.....	126
Percepción de Entidades Colaboradoras con la imagen del OAR	127
Percepción de Entidades Colaboradoras sobre la estrategia de RSC del OAR.....	128
CRITERIO 7. RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	129
Porcentaje de autofinanciación.....	131
Resultados de gestión económica.....	132



Inversión digital.....	133
Uso de la Oficina Virtual.....	134
Pago de recibos.....	135
Registro telemático.....	136
Certificados digitales	137
Uso del SIR.....	138
OAR con el cole	139
Consumo de papel y reciclado de toners	140
Consumo eléctrico.....	141
Descuentos a Ayuntamientos.....	142
Anticipos a Ayuntamientos	143
Eficiencia recaudatoria por habitante	144
Horas totales de formación.....	145
Horas de formación por empleado	146
Presupuesto de incentivo de productividad	147
Seguidores RRSS	148
Presencia en RRSS.....	149
Visitas a página web.....	150
Nuevas delegaciones	151
Recaudación global.....	152
Recaudación voluntaria	153
Recaudación ejecutiva	154
Recaudación IBI	155
Recaudación IVTM e IAE.....	156
Pendiente de cobro total y en ejecutiva.....	157
Volumen de recaudación y cargos	158
PLANIFIC@.....	159
Aplazamientos/fraccionamientos	160
Recaudación de multas	161
Empresas inspeccionadas.....	162
Deuda descubierta	163
Recibos domiciliados.....	164
Carga en voluntaria	165
Atención presencial	166
Atención telefónica	167
Cumplimiento de objetivos estratégicos	168

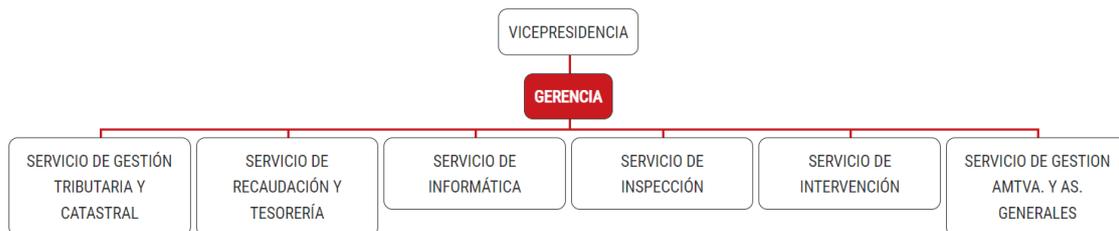


INTRODUCCIÓN

INFORMACIÓN CLAVE

El Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria (en adelante **OAR**), es un organismo perteneciente a la Excm. Diputación Provincial de Badajoz, creado el 28 de marzo de 1990, con el fin de llevar a cabo la gestión, recaudación e inspección de los ingresos de derecho público de las Entidades Locales y de otros Organismos que lo solicitaran, en el ámbito de la provincia de Badajoz. La razón de ser del organismo queda claramente explicitada en su Propósito.

El **OAR** se estructura en Gerencia y 6 Servicios. Dichos Servicios a su vez se dividen en Secciones, Unidades administrativas y Negociados <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/estructura-organizativa>. Existen unos Servicios Centrales, ubicados en la ciudad de Badajoz, y unos servicios periféricos, que comprenden 16 Oficinas situadas en aquellos municipios que resultan convenientes para la mejor prestación del servicio. Las oficinas son modernas, en continua renovación y facilitan el acceso a personas con discapacidad o movilidad reducida.



Como entidad pública, la naturaleza contractual del personal del **OAR** tiene una doble vertiente: la *funcionarial*, normativamente sujeta a los Acuerdos Reguladores de la Diputación Provincial; y el *personal laboral*, amparado en un 100% por el Convenio Colectivo firmado con la Diputación de Badajoz en el año 2002 y renovable bianualmente con diversas modificaciones desde su firma inicial. La plantilla actualmente cuenta con 207 trabajadores y trabajadoras, siendo un 56,03% mujeres. Más del 75% del personal lleva más de 15 años en el **OAR**, lo que demuestra la elevada experiencia de las personas del organismo. <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/datos-de-interes>

Desde su creación, el **OAR** se autofinancia a través de la tasa por premio de cobranza a las entidades delegantes, que se ha visto reducido en los últimos años del 4,5% al 3%, valor alcanzado en 2017 y planteado como objetivo para 2023, lo que demuestra su gran eficiencia. Durante estos últimos años, las delegaciones se han visto incrementadas, y se han desarrollado además medidas como anticipos extraordinarios y reintegrables a entidades delegantes sin intereses con el fin de que dispongan de tesorería durante todo el ejercicio. En 2018 el **OAR** tramitó anticipos reintegrables a 10 Ayuntamientos por importe de 3.817.054,29 €, en 2021 a 27 ayuntamientos por importe de 8.000.000 €, y en 2022 se han dispuesto 4.000.000 €, estando la convocatoria actualmente en desarrollo. El nivel de endeudamiento es inexistente en el organismo, y la capacidad de generación de ingresos, y por lo tanto su sostenibilidad, se



encuentra garantizada con la firma de los convenios de recaudación a 15 años, y con la propia actividad objeto del organismo.

El Sistema de Gestión del organismo toma como referencia desde 2009 el modelo EFQM y se sustenta en la Gestión por Procesos, lo que garantiza el compromiso e implicación hacia la mejora continua del OAR. Son muy numerosos los cambios que se han seguido en el organismo, basta realizar un análisis del recorrido seguido en herramientas de gestión y de impulso organizativo, tal y como se refleja en el documento de **Principales Hitos**, siendo algunos de los más importantes de los 2 últimos años los siguientes:

- Plan de Contingencia COVID
- Creación de un Comité de Seguimiento Estratégico para el control de la nueva estrategia 2021-2023 del OAR
- Mejoras de la situación laboral personal OAR
- Modificación de la Ordenanza Fiscal Reguladora de la Tasa por la prestación de servicios para aminorar los costes



RETOS Y ESTRATEGIA

El diseño de estrategias en el **OAR** para dar cumplimiento a su visión, se basa en la realización de análisis internos sobre el rendimiento y desempeño de la organización, análisis externos del entorno general y específico del organismo, donde se analizan las variables claves que integran cada uno de los siguientes entornos: económico, tecnológico, sociocultural, demográfico y legal, así como en la identificación de necesidades y expectativas de sus grupos de interés, identificados a través de las premisas de transparencia, innovación, información e importancia: *ciudadanía, personal, entidades delegantes, sociedad, aliados y proveedores*.

Las conclusiones de dichos análisis se recogen en un DAFO, que establece las amenazas y oportunidades (externas) y fortalezas y debilidades (internas).

En 2020, el **OAR** define su nueva estrategia y la recoge en el **Plan Estratégico 2021-2023** <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/plan-estrategico>. Dicha estrategia se encuentra alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS que demuestran el compromiso del organismo con la Agenda 2030 http://ods.dip-badajoz.es/files/publications/1648626377_ACUERDO-COMPROMISO-CON-LA-AGENDA-2030_OCTUBRE-2019.pdf. La estrategia se ha establecido en el horizonte de 3 años y se ajusta anualmente adecuándola al entorno y los resultados obtenidos. Los Ejes y Objetivos Estratégicos establecidos son desplegados en el organismo a través de los procesos y **Planes Operativos Anuales (POA)**, cuyo seguimiento se realiza a través de los objetivos e indicadores definidos en el Cuadro de Mando Integral. La metodología seguida para lograr poner en marcha el Plan se ha llevado a cabo con la definición de 10 estrategias repartidas en 3 ejes y 4 objetivos estratégicos y se define en el **Mapa Estratégico**. La totalidad de estrategias a llevar a cabo se constatan en una serie de fichas estratégicas que están conectadas con los *Factores Claves de Éxito (liderazgo, alianzas e interoperabilidad, digitalización, simplificación, transparencia, comunicación y participación, talento, resultados, orientación al cliente y gestión del cambio)*. Los Factores Claves de Éxito se pueden definir como los elementos clave necesarios para que el **OAR** alcance los objetivos que se plantee en la estrategia. De esta forma, se definen acciones que suponen una descripción más detallada del camino a seguir para la ejecución de la estrategia marcada.

En este proceso de reflexión estratégica se revisan además el propósito, misión, visión y valores del organismo.



PROPÓSITO

Garantizar la financiación y sostenimiento de los servicios públicos de la provincia de Badajoz a través de una justa y eficaz recaudación de los recursos de los Ayuntamientos y otras Entidades delegantes por un grupo de profesionales altamente cualificados.

MISIÓN

Prestar un servicio de gestión, recaudación e inspección de los tributos y otros ingresos de las Entidades delegantes y facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias a la ciudadanía.

VISIÓN

Es la de ser una Administración digital, proactiva y excelente. Ser un referente a nivel nacional en la gestión de ingresos de derecho público, mediante la incorporación de la digitalización a sus actuaciones y la anticipación a las necesidades de los grupos de interés, contribuyendo al desarrollo económico, social y sostenible de la provincia de Badajoz.

VALORES

El OAR pretende desarrollar unos servicios públicos de calidad, digitales, eficientes, proactivos y personalizados, que satisfagan a la ciudadanía y a las Entidades con las que trabaja, en coherencia con los siguientes valores que lo definen:

- ▶ **TRANSPARENCIA**
en el intercambio de información sobre las actuaciones y resultados.
- ▶ **INNOVACIÓN**
en el diseño, prestación y mejora de los servicios.
- ▶ **PARTICIPACIÓN**
de los grupos de interés en la mejora del Organismo.
- ▶ **EMPATÍA**
entendiendo y valorando a todas las personas usuarias por igual.
- ▶ **FLEXIBILIDAD**
a través de una adaptación rápida a los cambios y entorno normativo, económico y social.

El nuevo Plan Estratégico del **OAR** recoge los principales retos a los que se enfrentan las administraciones públicas, extraídos del documento *Nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público*. NOVAGOB, y que son los siguientes:

Prestación proactiva de servicios públicos facilitando a las personas interesadas aquellos trámites que se puedan desarrollar sobre la base de la información que conste en los sistemas de información de la organización

Liderazgo facilitador del cambio capaz de movilizar a las personas para afrontar problemas complejos: liderar orientando y empoderando a las personas empleadas

Desburocratización radical. Orientar la generación de valor público hacia la integración de sistemas y procesos de gestión de la información que ofrezcan



una atención personalizada a la ciudadanía simplificando trámites y procedimientos. Desconcentración del poder

Inclusión de las **redes sociales** con una vertiente interna: comunicación, información entre miembros, y con una vertiente externa: comunicación, información, participación y colaboración entre ciudadanos/as y Administración

Programas de **formación especializada** dirigidos a personas con funciones directivas en colaboración público-privada (gestión en red) e innovación democrática

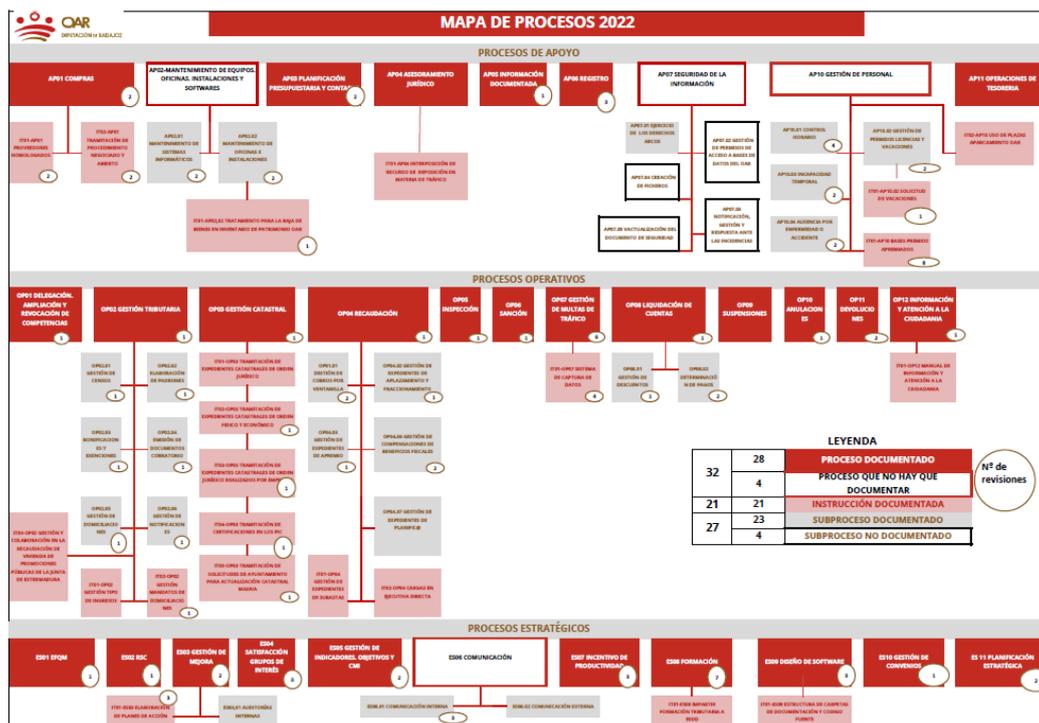
Diseñar la acción pública desde los principios de **inclusión, diversidad y accesibilidad**

Por otro lado, para dar respuesta a la visión de *contribuir al desarrollo económico, social y sostenible de la provincia de Badajoz*, la Responsabilidad Social se ha convertido en una prioridad estratégica que guía la gestión diaria del OAR mediante la aplicación de los principios recogidos en la **Política de RSC** <http://oargestor.dip-badajoz.es/star/?s=file/get/2475>. La RSC se integra en la estrategia del OAR, estando presente en diferentes ejes del Plan Estratégico. El objetivo es afianzar la correcta implantación de la RSC en el organismo, su personalidad y modo de hacer. Actualmente se ha diseñado el tercer **Plan Director de RSC 2022-2024** alineado a los ODS y que contempla 3 ejes y 6 compromisos. Asimismo, existe un grupo de trabajo de RSC integrado por personal voluntario de distintos Servicios del organismo que es el responsable de coordinar la ejecución del Plan Director. En estos últimos años se han desarrollado un mayor número de acciones sociales y medioambientales, como la instalación solar fotovoltaica en la cubierta de los Servicios Centrales del OAR, convirtiéndose en el primer edificio administrativo con autoconsumo eléctrico de la ciudad de Badajoz, participación en campañas de donación de sangre, órganos y tejidos, reforestación, recogida de alimentos y juguetes entre otras. <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/responsabilidad-social-corporativa>



OPERACIONES, PARTNERS Y PROVEEDORES

La Gestión por Procesos del **OAR** es la base para alcanzar la estrategia a largo plazo definida en el Organismo, y permite normalizar, establecer objetivos e indicadores y facilitar la mejora continua de todas las actividades que impactan en los distintos grupos de interés. En el año 2009 comenzó el desarrollo del Sistema de Gestión por Procesos del **OAR**, tomando como referencia la norma UNE EN ISO 9001. Los procesos del **OAR** están clasificados en: *operativos*, de *apoyo* y *estratégicos*, y se encuentran descritos de forma gráfica en un **Mapa de Procesos**. Dichos procesos están basados en las necesidades y expectativas de contribuyentes y entidades delegantes y resto de grupos de interés, y su seguimiento se realiza, mediante el establecimiento y revisión periódica de indicadores. Los procesos claves identificados presentan una clara orientación al Cliente, y por lo tanto, emanan de los Servicios del **OAR** que interactúan de forma directa con las personas contribuyentes y las entidades delegantes: *Información y atención ciudadana, Devoluciones, Anulaciones, Suspensiones, Liquidaciones de cuentas, Gestión de multas de tráfico, Sanciones tributarias, Inspección, Recaudación, Gestión catastral, Gestión tributaria y Delegación/revocación de competencias*. Estos procesos a su vez se dividen en subprocesos que facilitan la implantación y control de los mismos.



El **OAR** promueve la creación de alianzas con el fin de lograr sus objetivos, considerando aliado a toda aquella organización, empresa y/o institución con la que se establece un acuerdo de colaboración, que aporte valor añadido a ambas partes. Las alianzas son gestionadas por el equipo directivo de la organización (Gerencia y Jefaturas de Servicios) y son los responsables de asegurar el buen funcionamiento de las mismas. Además, comparten unos valores comunes



en base a los cuales se da soporte a la alianza establecida. Las fuentes de identificación de alianzas potenciales son entre otras: estrategia, necesidades detectadas en la actividad diaria, gestión y revisión de los procesos, asistencia a cursos y congresos, realización de actividades de benchmarking, etc., Asimismo, están definidos los criterios en base a los cuales se gestiona una alianza y son: aportación a la mejora del servicio, mejora de la satisfacción de la ciudadanía o entidades delegantes, mejora de la satisfacción de las personas y viabilidad de su aplicación. Las alianzas se materializan en el OAR a través de la firma de Convenios de Colaboración, y su seguimiento se realiza a través de Comisiones. **(Principales Convenios)**

Del mismo modo, los proveedores son un importante factor de colaboración en el logro de los objetivos y por ello se establece un control sobre los mismos con el fin de asegurar que sus productos o servicios cumplen con los niveles exigibles de calidad. La adquisición de productos y la contratación de servicios se realiza bajo el marco normativo que emana de la vigente *Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público* con aplicación directa de las especificaciones técnicas y administrativas que, en cada caso, establecen los distintos pliegos de contratación.

Desde el año 2016 todas las licitaciones de más de 3.000€ llevadas a efecto por la Diputación de Badajoz, sus organismos autónomos y consorcios, se tramitan de forma íntegramente electrónica a través de la plataforma PLYCA y desde el año 2018 se publican, además, en la Plataforma de Contratación del Sector Público. Además, y continuando con los esfuerzos por garantizar la transparencia en su gestión y el acceso público a la información contractual se dispuso el Perfil del Contratante alojado también en la web corporativa facilitando el aprovechamiento de las nuevas tecnologías encaminadas a ayudar en la tramitación administrativa del proceso de contratación.

Igualmente, y en sintonía con la manifiesta voluntad de absoluta transparencia, el OAR tomó la decisión de publicar de forma directa en su página web todas las contrataciones con lo que se llega a una publicidad del 100% de todo el régimen de contratación de la organización.

Por su parte, en el año 2012 la Diputación de Badajoz creó, con alcance material para todo su sector público, la Central de Compras con el fin de reducir los costes en la adquisición de bienes y servicios, generalizar la transparencia en la contratación pública, reducir la tramitación burocrática y posibilitar un ahorro escalado en términos de recursos tanto económicos como humanos. Con esta iniciativa se dio, además, respuesta a las recomendaciones del *Libro Verde* sobre la generalización al recurso de la Contratación Pública Electrónica en la Unión Europea. En 2015 se comenzó a trabajar con FACE (Punto General de Entrada de Facturas de la Administración General del Estado), que se ha convertido en la ventanilla electrónica única de entrada de todas las facturas a las que dar trámite en los distintos contratos en vigor, y desde 2018 se incorporó la firma y tramitación electrónica de los expedientes de gasto, que incluye toda la documentación de cada uno de los contratos, a través de la plataforma de elaboración propia FIRMADOC y PLYCA.



MERCADO, CLIENTES Y PRODUCTOS, SERVICIOS Y SOLUCIONES

En la actualidad, el **OAR** presta su servicio a un total de 204 entidades delegantes y a una población de 669.943 habitantes (*Datos INE enero 2022*). Son numerosos los productos y servicios ofrecidos y se encuentran claramente identificados en las Cartas de Servicios. En 2021, se ha llevado a cabo una nueva revisión de la Carta de Servicios de Ciudadanos y de Entidades Delegantes, y anualmente se revisa el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos. <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/carta-de-servicios-al-ciudadano-y-entidades-delegantes>

Los principales servicios prestados por tipo de cliente son los siguientes:

CIUDADANÍA

- Asesoramiento relativo a autoliquidaciones, declaraciones tributarias, normativa tributaria y estado de tramitación de expedientes
- Recepción y tramitación de domiciliaciones bancarias
- Asistencia en la tramitación de multas de tráfico municipales
- Emisión de certificados FNMT, Cl@ve permanente
- Solicitud y tramitación de Planes Especiales de Pago
- Registro de documentación
- Información, orientación y asistencia en la tramitación de expedientes de devolución ingresos, beneficios fiscales, inspección tributaria y expedientes ejecutivos
- Tramitación de cambio domicilio ante Jefatura Provincial de Tráfico
- Entrega de cartas de pago de tributos y sanciones para su posterior abono
- Prestación del Servicio de Puntos de Información Catastral a través de la red de Oficinas del OAR
- Información, asistencia y orientación en las obligaciones tributarias relativas a los ingresos de derecho público de la Comunidad entre ellos los derivados de las viviendas de promoción pública, asesoramiento sobre la gestión de fraccionamientos en viviendas sociales.
- Resolución de recursos y reclamaciones



ENTIDADES DELEGANTES

- Gestión Tributaria
- Gestión Catastral
- Recaudación
- Inspección
- Sanciones tributarias y no tributarias
- Control económico y financiero
- Formación a través de la Escuela SAPIENS
- Asesoramiento Jurídico, económico y tributario (informes aplicación beneficios fiscales, simulaciones, esfuerzo fiscal, fiscalidad, contabilidad, etc.)
- Asistencia técnica informática (Integra, Sistema AGENT-3, mantenimiento y gestión de bases de datos, etc.)
- Asistencia económica anticipos extraordinarios, anticipos ordinarios y liquidaciones de ejecutiva)
- Asistencia contable (Programas Fides y Confi@)

El **OAR** dispone de diversos canales de atención para la prestación eficiente de su actividad: *atención presencial* a través de la red de oficinas de atención integral al contribuyente OAIC distribuidas por la provincia, y *cita previa*, *atención telefónica* a través del Centro de Atención Telefónica CAT y *telemática* a través de la página web, Oficina Virtual y Sede Electrónica de Diputación, donde en esta última se han añadido en estos últimos años trámites para entidades delegantes. En la Oficina Virtual se han incluido: servicio de autoconcesión de aplazamientos de deudas, pagos en modalidad 2 del Cuaderno 60, sellado electrónico de documentos y suscripción de las personas interesadas de un sistema de alertas generales vía SMS o correo electrónico.

El **OAR**, debido a su carácter de administración local, tiene restringido su ámbito de actuación a la provincia de Badajoz. La competencia está formada por organismos autónomos y servicios de recaudación existentes en España y que realizan actividades similares a las del **OAR**, aunque no se pueden calificar como competidores, si no como agentes que prestan los mismos servicios y que pueden servir de referencia para líneas de desarrollo futuras. Ejemplo de ello es ÁGORA <https://agora.femp.es/>

El fuerte crecimiento del uso de las nuevas tecnologías, la aplicación de la *Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas* (tramitación telemática de procedimientos tributarios), el *Real Decreto 203/2021, de 30 de marzo, por el que*



se aprueba el *Reglamento de actuación y funcionamiento del sector público por medios electrónicos* y, así como la legislación en materia de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales, ha llevado al OAR a establecer una estrategia de avance en la Administración Electrónica para liderar la vanguardia tecnológica de la recaudación y gestión de ingresos públicos en la provincia con el fin de dar cumplimiento a su visión. Ejemplo de ello han sido las acciones llevadas a cabo en estos últimos años referentes a autenticación con Cl@ve, notificaciones electrónicas, registro de procedimientos en el SIA (Sistema de Información Administrativa), uso de la Dirección Electrónica Habilitada y de la Carpeta Ciudadana.

Dentro de los valores del OAR, se establece el de la *Innovación*, que es considerado como un factor clave para resultar competitivos y garantizar los mejores resultados para nuestro trabajo. Del mismo modo, en el Plan Estratégico actual, se establece el objetivo estratégico *Impulso de la digitalización y la Administración Electrónica*. Es por ello, que se está trabajando en el desarrollo de la Sede Electrónica del organismo, y existen multitud de aplicaciones informáticas a disposición del personal del OAR y entidades locales, con el fin de mejorar y agilizar la prestación del servicio y acercar a las ciudadanas y los ciudadanos a dichas entidades. Dichas aplicaciones, que están en constante transformación y mejora para adaptarse a las nuevas necesidades de gestión, se sirven a los usuarios a través un punto de acceso llamado INTEGRA, el cual las aglutina y se encarga de la autenticación y autorización.



ESTRUCTURA Y ACTIVIDADES DE GESTIÓN

El gobierno y administración del **OAR** están a cargo del Consejo Rector, Presidente de la Diputación, Vicepresidente (Diputado Delegado) y Gerente, de acuerdo con lo establecido en los Estatutos del organismo (*BOP nº6, 10 de enero de 2014*).

El Consejo Rector se ajusta, respecto a los miembros políticos, al principio de representación política proporcional a la que este carácter haya obtenido para ostentar la condición de diputados/as provinciales, además de estar representados por tres municipios por estratos de población.

El Consejo Rector se compone del Presidente de la Diputación, Vicepresidente (Diputado Delegado); diputados/as provinciales y alcaldes/as, Gerente e Interventor Delegado del **OAR**, y Secretario y Tesorero de la Diputación. El Presidente de la Diputación es el Presidente del Consejo Rector y el primer ejecutivo de la organización, de acuerdo con el artículo 8º de los Estatutos del **OAR**.

Por otro lado, existen diferentes comités y consejos dentro de la estructura del organismo que llevan a cabo diferentes funciones, y que se reúnen con una periodicidad frecuente establecida.

La revisión de la estrategia es llevada a cabo por el *Comité de Seguimiento Estratégico* constituido por el equipo directivo y personal técnico que se encarga de revisar el desarrollo de las acciones estratégicas definidas en el Plan Estratégico, así como los resultados obtenidos. Se realiza además seguimiento anual de la totalidad de objetivos e indicadores recogidos en el **Cuadro de Mando Integral CMI**, por parte de la Gerencia y Jefes/as de Servicio.



CRITERIO 1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

El OAR define su *Misión*, *Visión* y *Valores* por primera vez en el año 2011, con la participación de todo el personal. A lo largo de estos años se ha revisado en 3 ocasiones, coincidiendo con la reflexión estratégica. Cada vez participan más grupos de interés en su definición. En 2021, el OAR define por primera vez su *propósito*, estableciendo de forma más permanente la razón de ser el organismo.

El estilo de liderazgo promovido en el organismo tiene como característica principal la participación proactiva de los líderes en la captación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como en la vigilancia del entorno, con el fin de establecer acciones estratégicas que mejoren los servicios prestados.

Por otro lado, para alcanzar la *visión*, el OAR establece su estrategia, que actualmente se contempla en su Plan Estratégico 2021-2023, estructurado en ejes, objetivos y estrategias. Las estrategias quedan recogidas en Fichas Estratégicas que suponen una descripción más detallada del camino a seguir, donde se definen las acciones, los objetivos, la necesidad que cubre (vinculación con DAFO), así como procesos y grupos de interés afectados. Se establecen indicadores para medir el avance en la consecución de objetivos, responsabilidades, presupuestos y plazos asignados para cada estrategia. El despliegue del Plan Estratégico se lleva a cabo a través de Planes de Acción, que se establecen a partir de las acciones definidas en las Fichas Estratégicas para la consecución de los objetivos, y son revisados periódicamente para adaptarse a los posibles cambios en las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como a los requisitos internos.

La gestión por procesos del OAR es la base para alcanzar la estrategia a largo plazo definida en el organismo, y permite normalizar, establecer indicadores y facilitar la mejora continua de todas las actividades que impactan en los distintos grupos de interés.



1.1: DEFINIR EL PROPÓSITO Y LA VISIÓN

1.1.1. Nuestro propósito y visión

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El Propósito y la Visión se definen en cada ciclo de revisión estratégica, y determinan el camino a seguir por el OAR recogido en su Plan Estratégico y en coherencia con los objetivos estratégicos. El nuevo propósito, Misión, Visión y Valores se han definido y aprobado por el equipo directivo, Comisión de Calidad y Comisión de Seguimiento y Control.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La consecución del Propósito y la Visión requiere la implicación de todas las personas que conforman el organismo, así como de los grupos de interés. De hecho, para su definición se cuenta con la participación del personal a través de correo electrónico, así como de la ciudadanía a través del Foro de Participación Ciudadana y un vídeo de Gerencia situado en las redes sociales y en la página web <https://www.youtube.com/watch?v=hJtE0t6RKzk>, y los Ayuntamientos a través de una carta. En el caso de Ayuntamientos se contestó de manera individual a todos los que participaron.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La misión y visión han sido revisados en 2011, 2016 y 2021 con la participación de la totalidad del personal y otros grupos de interés. Además, se lleva a cabo una evaluación bienal del grado de conformidad/identificación del personal con el propósito, misión, visión y valores a través de la Encuesta de Clima Laboral. En 2021, un 95,37% se encuentra totalmente identificado con el P,M,V,VV y un 95,95% comparte el nuevo propósito.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Propósito, Misión Visión y Valores
- Vídeo de Gerencia ¿Nos Ayudas?
- Foro de Participación Ciudadana
- Carta a Ayuntamientos y contestación a las entidades participantes
- Acta de reunión de definición del P,M,V,VV del equipo directivo, Comisión de Calidad y Comisión de Seguimiento y Control
- Encuesta de Clima Laboral (identificación con el propósito, visión y valores)

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO Y UNIDAD DE CALIDAD

LINKS EFQM

1.4: Desarrollar la estrategia 6.2: Resultados de percepción de personas 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



1.1.2. Comunicación del propósito e implicación de los grupos de interés

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Las comunicaciones de asuntos de interés estratégico y resultados son planificadas en el Plan de Comunicación Externa. Existe un proceso documentado de Comunicación Externa.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El Propósito, Misión, Visión y Valores son desplegados a la totalidad de grupos de interés a través de cartas, memorias, reuniones colectivas, jornadas, página web, tríptico, correo electrónico, tarjetas personales identificativas, carteles informativos, vinilos, cursos de formación, Cartas de Servicio, Calendario fiscal, Manual de Bienvenida, recibos y video institucional https://www.youtube.com/watch?v=De-_al9EI50

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Cuando se revisa el Propósito, Misión, Visión y Valores en cada ciclo de reflexión estratégica se lleva a cabo una actualización de los materiales de comunicación utilizados.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Publicación en la web y RRSS
- Correo de *InfoOAR*
- Vídeo explicativo resumen de Gerencia
- Jornadas con el personal
- Identificadores en las mesas del personal
- Comunicación con Grupos de Interés
- Actas de reunión de las comisiones
- Actas de reunión de Jefes Servicio con personal
- Categorizar las diferentes reuniones y actuaciones de los líderes en base a P,M,V,VV y área de negocio/grupos de interés
- Libreta OAR de Información General

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO, UNIDAD DE CALIDAD Y RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN

LINKS EFQM

1.4: Desarrollar la estrategia 3.1: Clientes:
Construir relaciones sostenibles 3.4: Sociedad:
Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad



1.2: IDENTIFICAR Y ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

1.2.1. Identificación y análisis de grupos de interés

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los grupos de interés del **OAR** y sus necesidades y expectativas se identificaron por primera vez en 2010 a través de las premisas de *transparencia, innovación, información e importancia*. La visión del **OAR** de ser proactivos, lleva a que el organismo establezca procesos que le permitan anticiparse a estas necesidades. Para el diseño del Plan Estratégico se crean grupos de trabajo liderados por Jefes/as de Servicio para recopilar la información a través de numerosas fuentes e identificar las necesidades.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las necesidades y expectativas de los grupos de interés del **OAR** se identifican a través de las siguientes fuentes:

- **Ayuntamientos:** reuniones individuales, quejas y sugerencias, Consejo Rector, encuesta, OAR T-Visita, Jornadas comarcales, Jornadas "Conoce los Servicios del OAR" y Grupo Técnico.
- **Ciudadanía:** encuesta, quejas y sugerencias, Mesa Ciudadana y Foro de Participación Ciudadana.
- **Otras EEDD:** reuniones y encuesta.
- **Proveedores:** encuesta, reuniones y Teléfono de Atención.
- **Aliados:** convenios, reuniones, encuestas, comisiones y AGORA.
- **Sindicatos:** reuniones, acuerdos, encuestas y comisión.
- **Personal:** quejas y sugerencias, encuesta, Premio *INNOvAR Contigo*, reuniones, equipos de trabajo, comisiones.
- **Diputación:** reuniones y Consejo Rector.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Estas necesidades y expectativas son analizadas de forma periódica en las diferentes Comisiones, y sirven de base para el establecimiento de objetivos y acciones de mejora, así como para el diseño de la estrategia. En 2021 se ha llevado a cabo una revisión de los grupos de interés y se han incluido algunas segmentaciones para poder enfocar mejor la identificación de sus necesidades. Además, se ha incluido en la encuesta de percepción a entidades delegantes una cuestión referente a la anticipación en la identificación de necesidades y el 90,45% opina que sí. Desde 2018 se han visitado al 100% de Ayuntamientos, y en 2022 se ha planificado de nuevo la visita a todos.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Cuadro de necesidades y expectativas de grupos de interés del Plan Estratégico
- Retos principales por cada grupo de interés en el Plan Estratégico (*Ciudadanía, Entidades Delegantes y Personas*)
- Cuadro de relación de necesidades, estrategia y P,M,V,VV
- Comunicación con grupos de Interés
- Encuestas e Informes de percepción

RESPONSABLE

EQUIPO DE DIRECCIÓN Y UNIDAD DE CALIDAD

LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión 1.4: Desarrollar la estrategia
2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
6.1: Resultados de percepción de clientes
6.2: Resultados de percepción de personas



1.3: COMPRENDER EL ECOSISTEMA, LAS CAPACIDADES PROPIAS Y LOS PRINCIPALES RETOS

1.3.1. Análisis del ecosistema

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

En cada reflexión estratégica (2011, 2016 y 2021), se realiza el análisis del ecosistema del OAR analizando variables de los entornos: económico, tecnológico, sociocultural, demográfico y político-legal. También se realiza revisión de la perspectiva nacional sobre organismos similares, y de las tendencias. El propósito es identificar las *oportunidades* y *amenazas* que puedan afectar a la actividad del OAR como consecuencia de la situación de estas variables externas y su evolución. Las conclusiones, junto con necesidades y expectativas de los grupos de interés, son la base para el establecimiento de ejes y objetivos estratégicos.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los análisis son llevados a cabo a través de la consulta de fuentes oficiales con el fin de obtener datos fiables (Ministerios, INE, etc.,). Están identificadas las variables claves que pueden afectar al organismo y su análisis es recogido en el Plan Estratégico y en sucesivos informes. En 2021 además, se ha llevado a cabo la definición del ecosistema del OAR y ha sido comunicado al personal a través de acciones formativas, sesión de *Café con Herramientas* y reuniones de diseño de *Ruta de transformación hacia el nuevo Modelo EFQM y Grupo de RSC*.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Anualmente se lleva a cabo una revisión de las principales variables de cada entorno que es recogido en un Informe y que sirve de base para identificar el escenario actual con el fin de decidir posibles cambios en la estrategia en el seno del *Comité de Seguimiento Estratégico* y resto de equipo directivo.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Ecosistema OAR
- Plan de RSC 2022-2024
- Presentación del ecosistema en formaciones EFQM, *Café con herramientas*, en reuniones de *Ruta de transformación hacia el nuevo Modelo EFQM y Grupo de RSC*
- Análisis externo del Plan Estratégico
- Análisis del entorno específico: organismos similares del Plan Estratégico
- Análisis COVID y ODS del Plan Estratégico
- Plan de Contingencia
- Alineación de la estrategia y acciones estratégicas a los ODS (Mapa Estratégico y Mapa de Acciones Estratégicas)
- Informe actualizado de principales datos de los entornos

RESPONSABLE

GERENTE Y UNIDAD DE CALIDAD

LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión 1.4: Desarrollar la estrategia 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores 2.3: Estimular la creatividad y la innovación



1.3.2. Análisis de nuestros recursos y capacidades

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

En cada ciclo de reflexión estratégica (2011, 2016 y 2021), se realiza el análisis interno del OAR que da como resultado, por un lado, a la identificación de los *principales retos* en cada uno de los ámbitos analizados, así como a la identificación de *debilidades* y *fortalezas* del organismo, que, junto con las conclusiones del análisis externo, establecen la base para el establecimiento de ejes y objetivos estratégicos. Además, las capacidades internas son analizadas de forma periódicas también a través de la medición de indicadores de seguimiento de procesos.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los análisis de recursos y capacidades son llevados a cabo a través de la consulta de datos cualitativos e indicadores. Su análisis es recogido en el Plan Estratégico y en la herramienta STAR que aglutina la totalidad de indicadores.

Los indicadores de procesos son definidos y aprobados por los responsables de procesos, y los indicadores y objetivos estratégicos que conforman el CMI son definidos y aprobados por el equipo directivo. Existe un proceso documentado.

Se despliega el CMI al personal mediante jornadas informativas, reuniones y formación. Los indicadores de procesos son desplegados por los/as Jefes/as de Servicio a su personal.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El análisis se lleva a cabo cada revisión estratégica y de forma periódica a través de la medición de los indicadores que son revisados anualmente. En 2017 en la revisión por la Dirección se crea la *Comisión de Control y Seguimiento* para vigilar la consecución de objetivos e indicadores.

El resultado de la revisión y análisis se recoge en el *Informe de Revisión del Sistema de Mejora por la Dirección*. Existe un proceso documentado.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Análisis interno realizado en el Plan Estratégico
- Cuadro de Indicadores de Procesos y CMI (Herramienta STAR)
- Principales retos por ámbito de trabajo del Plan Estratégico
- Informe de Revisión del Sistema de Mejora por la Dirección
- ES05 Gestión de indicadores, objetivos y CMI
- ES03 Gestión de Mejora

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO Y UNIDAD DE CALIDAD

LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión
1.4: Desarrollar la estrategia
5.5: Gestionar los activos y recursos
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



1.3.3. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

En cada ciclo de reflexión estratégica (2011, 2016 y 2021) se analizan los entornos (general y específico), la evolución del OAR en los aspectos considerados claves y las necesidades y expectativas de los grupos de interés, y se obtienen las conclusiones de estos análisis expresadas en *amenazas y oportunidades* (externas) y *fortalezas y debilidades* (internas) (análisis DAFO).

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El análisis DAFO del actual ciclo estratégico se ha definido a partir de 9 ámbitos de análisis interno: *Personas, Estrategia, Gestión y resultados, Recursos, Alianzas, Servicios, Administración Electrónica, Comunicación y Transparencia*, en los que se han identificado un total de 42 debilidades y 42 fortalezas. El análisis externo se ha definido a partir de los 5 entornos analizados: *demográfico, económico, sociocultural, tecnológico y legal* en los que se han identificado un total de 26 amenazas y 23 oportunidades.

Dicho análisis se recoge en el Plan Estratégico que ha sido desplegado a la totalidad de grupos de interés.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Anualmente se elabora el Informe de las principales variables de los entornos que junto con el análisis de los indicadores de procesos y CMI ayudan a revisar el DAFO para identificar posibles modificaciones que puedan influir en la estrategia definida.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Análisis DAFO
- Principales retos de las AAPP
- Retos por principales GI y ámbitos de actuación (alianzas, comunicación, transparencia, etc.,) recogidos en el Plan Estratégico
- Fichas Estratégicas

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO Y UNIDAD DE CALIDAD

LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión 1.4: Desarrollar la estrategia



1.3.4. Identificación de escenarios

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

En el desarrollo del Plan Estratégico 2021-2023 se realiza una planificación de escenarios para determinar las posibles futuras situaciones en que se puede encontrar el OAR y los cambios que puede experimentar en el futuro. Dado que el futuro no es muy predecible, los escenarios pretenden aportar diversas opciones centradas en ciertas condiciones a partir de las cuales pueden tomarse decisiones.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Se plantean 3 posibles escenarios: *positivo*, *neutral* y *negativo*, a partir de una serie de variables externas e internas a nivel de resultados, económico y de situación de la COVID, que informan en qué escenario se encuentra el organismo y el impacto posible en los municipios que permita replantear la estrategia definida a nivel interno y con los municipios, así como identificar estrategias prioritarias.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Anualmente se analizan estas variables para identificar el escenario que se recoge en un Informe que es tratado por el equipo directivo para identificar el escenario y proponer posibles adaptaciones de la estrategia.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Análisis externo del Plan Estratégico
- Análisis del Plan Estratégico del entorno específico: organismos similares
- Identificación y análisis de escenarios en el Plan Estratégico
- Informe actualizado de principales datos de los entornos

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO Y TÉCNICA GERENCIA

LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión
1.4: Desarrollar la estrategia
5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo



1.4: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

1.4.1. Diseño de la estrategia

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La planificación estratégica es un proceso llevado a cabo en el **OAR** para el establecimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo a través del Plan Operativo anual (POA), y permite priorizar su consecución en función de los recursos disponibles. La sistemática definida para la comunicación e implicación de todos los agentes en el desarrollo estratégico tiene las siguientes claves: Consejos y Comités, canales y medios y proceso documentado para la planificación estratégica y su implantación y comunicación.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El diseño y planificación de la estrategia se recoge en unas Fichas Estratégicas que determinan las acciones a implantar, responsables y plazos, así como los objetivos operativos, indicadores, frecuencia y responsable de medición, y contribución a los ODS. Las Jefaturas de Servicio informan a su personal a través de reuniones de la estrategia y otras materias tratadas por el equipo directivo.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El **OAR** se encuentra actualmente en su tercer Plan Estratégico. El proceso seguido se ha ido mejorando a lo largo de estos años: identificación de escenarios, alineación de la estrategia a los ODS, inclusión de más variables de análisis externo e interno (ejemplos), participación del personal y otros grupos de interés en el desarrollo de la estrategia, etc., El proceso documentado se ha revisado y mejorado en 2020 y 2021. En la Encuesta de Clima Laboral se pregunta al personal si su Jefe/a de Servicio le informa sobre asuntos generales tratados por el equipo directivo y en 2019 y 2021, un 77% y 73,41% respectivamente afirman que sí.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- I Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Diputación y página web de ODS de la Diputación
- Plan Estratégico del OAR
- Vídeo de Gerencia ¿Nos Ayudas?
- Foro de Participación Ciudadana
- Carta a Ayuntamientos y contestación a las entidades participantes
- Mapas Estratégicos
- Fichas Estratégicas
- Plan Operativo Anual POA
- ES11 Planificación Estratégica
- Plan de RSC del **OAR**
- Vídeo explicativo resumen de Gerencia
- Plan de Contingencia COVID
- Alineación del Plan Estratégico con los ODS
- Actas de Comisiones donde se comunica la estrategia y su seguimiento
- Actas de reuniones de los Jefes de Servicio con su personal donde se comunica la estrategia y su seguimiento
- Encuesta e informes de percepción
- Alineación del presupuesto con los ODS

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO, PERSONAL TÉCNICO DE APOYO (COMITÉ SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO) Y UNIDAD DE COMUNICACIÓN

LINKS EFQM

1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo 6.2: Resultados de percepción de personas



1.4.2. Ejecución, seguimiento, actualización y adaptación de la estrategia

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Anualmente se constituyen *grupos de mejora* para la ejecución de los nuevos proyectos y acciones estratégicas planificadas a través de la participación del personal, una forma de aunar esfuerzos para hacer realidad el propósito y la visión del OAR.

El *Comité de Seguimiento Estratégico* se encarga de revisar el desarrollo de acciones estratégicas definidas en el Plan Estratégico, así como los resultados obtenidos. Se realiza además seguimiento como mínimo anual de la totalidad de objetivos e indicadores recogidos en el CMI, por parte de la Gerencia y Jefes/as de Servicio.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El despliegue del Plan Estratégico se realiza de forma participativa, a través de la implantación de acciones por parte del personal y Coordinador/a. Las acciones se diseñan en Planes de Acción por los grupos de mejora y se acuerdan con Jefes/as de Servicio. En 2021 se aumenta el número de grupos de mejora abiertos debido a que es el primer año de implantación de la estrategia 2021-2023, iniciándose 34 acciones. El Plan Estratégico es comunicado a los grupos de interés a través de la página web, jornadas informativas, cartas individualizadas, correo electrónico, reuniones, calendario fiscal, etc., y su seguimiento a través de la Memoria de Gestión e Informe de Revisión del Sistema de Mejora por la Dirección. Se ha informado al 100% del personal del Plan Estratégico a través de Jornadas.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La revisión y adaptación de la estrategia se realiza a través del seguimiento de acciones, indicadores, grado de consecución de objetivos estratégicos, análisis externos, participación en jornadas de mejores prácticas (foros, jornadas, etc.,). El *Comité de Seguimiento Estratégico*, se reúne para realizar una revisión del estado de avance en la puesta en marcha de las acciones estratégicas, que da como resultado la replanificación de éstas. Además de los indicadores establecidos en el CMI, se define en cada acción estratégica, un indicador para medir su avance. El grado de cumplimiento de objetivos ha sido del 80% y 85% y 80% en los últimos 3 años.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Fichas Estratégicas
- Seguimiento del Plan Estratégico (acciones) (Herramienta STAR)
- Grupos de Mejora
- Informe semestral de consecución de acciones estratégicas
- Avance en la consecución de la estrategia actual
- Cuadro de Mando Integral (CMI) (Herramienta STAR)
- Actas de reuniones de Comité de Seguimiento Estratégico
- Mapa de áreas de trabajo del Comité de Seguimiento Estratégico
- Actas de reunión del equipo directivo aprobación de comunicación de seguimiento de estrategia
- Memoria de Gestión
- Informe de Revisión del Sistema de Mejora por la Dirección

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO, COMITÉ SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO Y UNIDAD DE CALIDAD

LINKS EFQM

1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



1.5: DISEÑAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN Y DE GOBIERNO

1.5.1. Sistema de Gestión

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El Sistema de Gestión del **OAR** se basa en la identificación y gestión de sus procesos que se recogen en un Mapa de Procesos, y se encuentran definidos en Fichas, existiendo actualmente 32, y su operativa se establece en subprocesos e instrucciones (44). Se toma como referencia la norma internacional ISO 9001. Existe una persona responsable de cada proceso que corresponde a las Jefaturas de Servicio. En el nuevo Plan Estratégico se contempla un nuevo proyecto para de mejora del Mapa de Procesos.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los responsables de procesos revisan y aprueban los documentos del proceso, según el AP05. En la elaboración de un proceso participa el personal del OAR afectado. Se crean grupos de trabajo para su documentación. La documentación relativa a los procesos se encuentra disponible para su consulta por todo el personal del organismo en la Intranet. Cuando se realiza una modificación/creación de un proceso, subproceso o instrucción, se comunica a todo el personal a través del correo *InfoOAR* y/o reuniones con el personal afectado y se sitúa en la Intranet.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El Sistema de Gestión es revisado de forma general anualmente por el equipo directivo y la *Comisión de Calidad* en la reunión de revisión del Sistema de Mejora por la Dirección, emitiendo un Informe que es remitido posteriormente al Consejo Rector. Existe un proceso documentado.

La revisión y mejora de los procesos es continua y puede ser solicitada por cualquier persona del **OAR**. Anualmente se realizan auditorías internas del Sistema Este proceso se ha mejorado en 2021 y se ha creado una *Comisión de Coordinación Técnica de Procesos* para la gestión de las auditorías internas. Los procesos tienen establecidos indicadores para medir su capacidad que son controlados por las Jefaturas de Servicios y desde 2018 además por la *Comisión de Control y Seguimiento*.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Mapa de Procesos
- Fichas de Procesos
- Subprocesos e instrucciones
- Indicadores de Procesos (Herramienta STAR)
- Procesos y grupos de interés
- ES03 Gestión de Mejora
- ES03.01 Auditorías Internas
- AP05 Control de Información documentada
- Cuadro de Consejos, Comisiones y Grupos de Trabajo permanentes
- Actas de reunión de la Comisión de Control y Seguimiento
- Actas de reunión de la Comisión de Coordinación Técnica de Procesos
- Proyecto del Plan Estratégico *Revisión e integración del Mapa de Procesos a la nueva estructura organizativa*.
- Plan e Informes de Auditorías internas
- Informe de Revisión del Sistema de Mejora por la Dirección

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO, COMISIÓN CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS Y UNIDAD DE CALIDAD

LINKS EFQM

1.4: Desarrollar la estrategia 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



1.5.2. Sistema de Gobierno

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El objetivo del Sistema de Gobierno de **OAR** es mejorar su rendimiento y por tanto del servicio prestado a la ciudadanía y entidades delegantes, mediante la toma de decisiones de manera consensuada, transparente y, controlada por los diferentes órganos. El gobierno y administración del **OAR** está a cargo del Consejo Rector, del Presidente y Gerente, de acuerdo con lo que disponen los estatutos. Del mismo modo, existen multitud de Comisiones que tratan diferentes materias.

El **OAR** participa además en las Juntas de Gobierno y Plenos de Diputación.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El funcionamiento del Sistema de Gobierno y sus competencias se establecen en los Estatutos, Reglamento interno y Ordenanza General del **OAR** que son publicados en el BOP y en la página web. Las comisiones existentes en el **OAR** se reúnen con diferente frecuencia y tratan asuntos diferentes. Las actas con las decisiones de los diferentes órganos y Comisiones se publican en la página web del **OAR** y Diputación y para el personal en bases de datos Comunicate, *InfoOAR*, *BALCON* y *STAR*.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El gobierno del **OAR** se renueva cada 4 años tal y como se establece en la legislación.

Los estatutos, reglamento y ordenanzas son revisados de forma regular, siendo la última modificación en 2021 de la *Ordenanza fiscal reguladora de la tasa*.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Organigrama
- Cuadro de Consejos, Comisiones y Grupos de Trabajo permanentes
- Actas de reunión de los Comités y equipo directivo
- Actas de reunión del Consejo Rector <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/actas-y-asuntos-tratados-ano-2022>
- Actas de reunión de Diputación (Plenos y Juntas de Gobierno) <https://www.dip-badajoz.es/diputacion/plenos/index.php>
- Estatutos, Reglamento orgánico y funcional y la Ordenanza general del **OAR** <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/normativa-propia-del-oar>
- Actas de reuniones del equipo directivo

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO, TÉCNICA GERENCIA Y COORDINADORES DE COMISIONES

LINKS EFQM

1.4: Desarrollar la estrategia 3.3: Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo



1.5.3. Cumplimiento legal

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La actividad del OAR está fuertemente regulada por una normativa propia (<https://oar.dip-badajoz.es/paginas/normativa-propia-del-oar>) y otra específica del servicio (<https://oar.dip-badajoz.es/paginas/normativa-reguladora-de-nuestros-servicios>) que aseguran su prestación en base a principios de legalidad y justicia.

El OAR dispone de una unidad de Asesoría Jurídica que tiene como función principal prestar asesoramiento jurídico al OAR y entidades delegantes en materias relacionadas con las finalidades del organismo. Existe un proceso documentado.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Para estar al tanto de posibles cambios normativos, el OAR se encuentra suscrito a revistas y boletines jurídicos (Ej. Revista de Tributos Locales) que son analizados por la Asesoría Jurídica. También es identificada a través de la Unidad de Asesoría Jurídica, AGORA, FEMP y otras comisiones a las que pertenece el OAR a nivel nacional.

La legislación aplicable es desplegada al resto del personal a través de las Fichas de Procesos, formación, y correo *InfoOAR*, reuniones del equipo directivo y del personal con Jefes/as de Servicio y BALCON.

Del mismo modo, es informada en la página web y en las Cartas de Servicios y Boletín BOAR y cartas personales para su conocimiento por la ciudadanía y las entidades delegantes. Además, se forma a las entidades delegantes en nuevas normativas a través de la Escuela de Formación SAPIENS.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

En cada ciclo de reflexión estratégica se lleva un análisis de la futura legislación que puede afectar a la actividad del OAR y se analiza su aplicabilidad por parte de los distintos Servicios en colaboración con la unidad de Asesoría Jurídica.

En el Plan Estratégico vigente se contempla un proyecto referente al *Diseño de una herramienta de actualización y consulta de los recursos documentales jurídicos* que tiene como objetivo disponer de una herramienta informática para la actualización y consulta de los recursos jurídicos que afecten a la actividad del OAR.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Listado de suscripciones y adscripciones
- Unidad de Asesoría Jurídica del OAR (organigrama)
- Análisis de legislación (Apartado *Regulación* del Plan Estratégico)
- AP04 Asesoramiento Jurídico
- Página web del OAR
- Cartas de Servicios
- BOAR
- Cartas a entidades delegantes de actualización normativa
- Acciones formativas de la Escuela de Formación SAPIENS
- Fichas de Procesos y subprocesos e instrucciones
- Proyecto del Plan Estratégico 5. *Diseño de una herramienta de actualización y consulta de los recursos documentales jurídicos*
- Actas de reunión del grupo de trabajo en STAR
- Carpeta del grupo de trabajo en la Intranet
- Propuesta IT03-OP04-Actualización y divulgación de recursos documentales jurídicos del OAR y documentos anexos.
- Propuesta Reglamento Comisión Jurídica del OAR



RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y UNIDAD DE ASESORÍA JURÍDICA	1.4: Desarrollar la estrategia 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



CRITERIO 2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

La cultura del **OAR** está formada por el *Propósito, Misión, Visión* y *valores*, así como por las políticas y procedimientos establecidos.

Los líderes del **OAR** son ejemplo de los valores definidos, y están presentes en todas las actuaciones del personal, ante clientes, proveedores y sociedad en general. El compromiso con la *transparencia* se evidencia en el Código Ético. Portal de Información y publicación de la actividad y resultados del organismo a través de memorias, página web, Intranet, etc., la *innovación*, con el continuo desarrollo de aplicaciones informáticas y mejora de los servicios, la *participación* con la creación permanente de equipos de trabajo, celebración de reuniones de forma periódica y reconocimientos a las personas, la *flexibilidad*, con la puesta en marcha sistemática de planes de acción para una rápida adaptación a los cambios, y la *empatía* con la adaptación continua de los servicios a las necesidades de los clientes (*Ejemplos: facilitar el pago, diccionario de términos para comprender el lenguaje, diferentes canales de atención, videotutoriales, etc.,*)

La gestión y organización del **OAR** se basa en el liderazgo compartido. Los líderes actúan como modelo de referencia, estableciendo y desplegando el Propósito, Misión, Visión y Valores, asegurando el cumplimiento del Plan Estratégico y cumpliendo con el Reglamento y Estatutos del **OAR** y Código Ético. Los líderes además promueven la constitución de Comités, Consejos y grupos de trabajo, generando alianzas y creando grupos de mejora que propician la participación interna, la innovación, la creatividad y el aprendizaje.

Para dar cumplimiento a la *Visión*, los líderes participan en conferencias, seminarios, foros, cursos, etc. para difundir la experiencia y conocimiento en diversas materias. Del mismo modo, reciben formación permanente. La evaluación y mejora del liderazgo se lleva a cabo con la Encuesta de Clima Laboral, y desde 2017 con la evaluación 360º a través de la definición, despliegue y evaluación del perfil del líder.

Actualmente se está en proceso de revisión el sistema de liderazgo interno establecido en el **OAR**.

El prestigio alcanzado por el **OAR** ha llevado al organismo a tener un peso específico a nivel estatal reconocido por organismos similares. De manera principal a través del Gerente y Jefaturas de Servicio, pero también mediante resto de personal, se participa de forma activa en diversas conferencias, seminarios, foros, comisiones, cursos, etc. para difundir la experiencia y conocimiento en materias de recaudación y gestión de tributos, TIC's, multas de tráfico, excelencia en la gestión, etc.,



2.1: DIRIGIR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y REFORZAR LOS VALORES

2.1.1. Cultura OAR

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La cultura del OAR se basa en los valores y en los principios establecidos en la Política de RSC, así como en el Código Ético. Los valores se definen junto el Propósito y la Visión en cada ciclo de revisión estratégica y en coherencia con los ejes y objetivos estratégicos. Los valores establecidos son la *transparencia, innovación, participación, flexibilidad y empatía*.

Además, el Gerente del OAR forma parte de la Unidad Antifraude de la Diputación de Badajoz <https://www.dip-badajoz.es/diputacion/medidasantifraude/index.php>, que persigue la promoción dentro de la organización de una cultura que desaliente toda actividad fraudulenta y que facilite su prevención y detección, promoviendo el desarrollo de procedimientos efectivos para la gestión de estos supuestos.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los valores son desplegados a la totalidad de los grupos de interés a través de la página web, redes sociales, cartelería y vinilos situados en las diferentes oficinas, vídeo, Libreta, jornadas de RSC y carta a entidades delegantes, y al personal, además, a través del Código Ético, Política de RSC, jornadas, Cartas de Servicios, *InfoOAR* y tarjetas identificativas.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los valores han sido revisados en 2011, 2016 y 2021 con la participación de la totalidad del personal y otros grupos de interés. La Política de RSC se ha revisado en 2021. Además, se lleva a cabo una evaluación bienal del grado de conformidad/identificación del personal con los valores y de cumplimiento con el Código Ético a través de la Encuesta de Clima Laboral. En 2021, un 95,37% se identifica con los valores, y un 95,19% cumple con el Código Ético. A finales de 2020 se ha hecho una unificación de imagen de oficinas y con ella los mensajes que se transmite son los valores. En el Plan Estratégico vigente se contempla una acción referente a la actualización del Código Ético.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Valores y Código Ético
- Política de RSC
- Publicación en la web y RRSS
- Correo de *InfoOAR*
- Vídeo explicativo resumen de Gerencia
- Jornadas con el personal y grupos de interés
- Identificadores en las mesas del personal
- Actas de reunión de las comisiones
- Encuesta e Informe de Clima Laboral
- Grupo de trabajo de revisión de Código Ético
- Acción del Plan Estratégico *Actualización del Código Ético*
- Unidad Antifraude
- Libreta OAR de Información General

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO

LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión 1.4: Desarrollar la estrategia 6.2: Resultados de percepción de personas



2.1.2. Compromiso con la sostenibilidad

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La *Visión* del OAR de *contribuir al desarrollo económico, social y sostenible de la provincia*, se logra entre otros, facilitando durante todo el año tesorería a las entidades delegantes para la prestación de servicios públicos a ciudadanía a través de préstamos sin intereses y anticipos, reduciendo la tasa de prestación de servicio sin menoscabar la calidad ofrecida, no generando endeudamiento, publicando datos de transparencia, luchando contra el fraude fiscal (*OAR con el cole*, *TRIBU*), comprometiéndose con la comunidad, generando menos residuos y consumiendo menos recursos.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La estrategia del OAR alineada a la *Visión* recoge los proyectos estratégicos a llevar a cabo para cumplir con el desarrollo sostenible de la provincia. De forma complementaria, cada 3 años desde 2015, se diseña y publica el *Plan de RSC del OAR*, que recoge medidas para asegurar la sostenibilidad económica, social y medioambiental. En 2020 la Diputación de Badajoz diseña *la I Estrategia de Desarrollo Sostenible* alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El actual Plan Estratégico y de RSC del organismo también se encuentran alineados a los ODS, así como su presupuesto. Los diferentes planes son desplegados a la totalidad de grupos de interés a través de la página web, memorias, calendario fiscal, jornadas, tablón de sala office, etc.,

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Para conocer el grado de compromiso con la sostenibilidad del OAR se miden anualmente los indicadores establecidos en el Plan Estratégico y el Plan de RSC del OAR. Del mismo modo, también se analiza a qué ODS y metas se ha contribuido con las acciones y proyectos implantados, así como con el presupuesto ejecutado. Los resultados son analizados para establecer mejoras en los futuros planes y en las memorias de presentación de resultados. Ejemplo de mejoras pueden ser la adaptación de nuestra Memoria de RSC al esquema GRI actual.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Seguimiento de Ejecución del Plan de RSC anterior
- Alineación y contribución a los ODS
- Índice ODS
- Plan de RSC del OAR
- Jornadas de RSC con los grupos de interés
- Memoria RSC
- Página web <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/responsabilidad-social-corporativa>
- Memoria de Gestión
- Plan Estratégico del OAR
- I Estrategia de Desarrollo Sostenible de Diputación
- OAR con el cole
- TRIBU
- Calendario fiscal
- Tablón de sala office

RESPONSABLE

JEFATURA RSC, GRUPO DE TRABAJO RSC Y EQUIPO DIRECTIVO

LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión 1.4: Desarrollar la estrategia 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor



2.1.3. Reconocimientos y valores alineados

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El esfuerzo del personal se reconoce y recompensa a través de ascensos, promociones internas, premios APREMIADOS, reconocimiento INNOVAR CONTIGO, productividad, reconocimiento a efectos de trienio del tiempo trabajado en otras administraciones al personal laboral temporal y por participación en grupos de trabajo.

En materia de productividad existe una *Comisión Técnica* y una *Comisión de Aprobación*. El proceso está documentado y el incentivo concedido está vinculado a los valores de innovación y participación.

Existe un nuevo reconocimiento INNOVAR CONTIGO que está vinculado con el incentivo de productividad (Valor "Innovación"). El valor de *participación* está asociado con la participación del personal en grupos de trabajos temporales y permanentes.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El equipo directivo identifica consensuadamente los objetivos del personal que son revisados a mediados y final de año. Anualmente se revisan criterios de reparto. La cuantía máxima a percibir se determina en función de categorías profesionales y el importe se incrementa anualmente.

Las nuevas bases reguladoras de INNOVAR CONTIGO persiguen el incremento de la satisfacción del personal en el aspecto *remuneración y reconocimiento*, al mostrar una importante variabilidad en la forma de recompensar las dos mejores propuestas ganadoras, individual y grupal, de entre las sugeridas en cada edición por el personal del OAR, ya que, en este caso, se incorpora el factor económico de forma complementaria a la cuantía percibida por el incentivo de productividad que el organismo aplica por el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con el que sus trabajadores desempeñan sus funciones.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La revisión del proceso de Incentivo de productividad se realiza cada 2 años mediante el estudio de los resultados obtenidos en la Encuesta de Clima Laboral. Siempre, más del 96% del personal alcanza sus objetivos individuales.

En el Plan Estratégico vigente se contempla un proyecto referente a la mejora del sistema de productividad actual que ya se ha llevado a cabo en 2021. Por ello, en 2022 se va a realizar una encuesta de satisfacción específica de productividad para valorar la aceptación de los cambios en los criterios de reparto.

Se ha diseñado además en 2021 una herramienta informática para la gestión del sistema de productividad.

También se ha incorporado recientemente el agradecimiento personal del Gerente del OAR por felicitaciones de clientes.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- ES07 Incentivo de Productividad
- Criterios de reparto del incentivo de productividad
- IT01-AP10 Reconocimiento Innovar Contigo
- Gráfica de cumplimiento de Objetivos Individuales
- Actas de reunión de comisiones de productividad
- Fichas individuales de objetivos de productividad
- Evaluaciones de productividad
- Encuestas e informes de percepción
- Agradecimiento personal del Gerente del OAR por felicitaciones de clientes
- Encuesta de satisfacción de productividad
- Aplicativo de Productividad



- Relación de Puestos de Trabajo (RPT)
- Ascensos y promociones
- Trienios
- Reconocimiento INNOVAR CONTIGO. Alineación con P, M, V, VV
- Premios APREMIADOS
- Proyecto estratégico *Establecimiento y mejora de reconocimiento del personal (Revisión de productividad)*
- Cuadro de Consejos, Comisiones y Grupos de Trabajo permanentes

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO, JEFE UNIDAD DE PERSONAL Y COMISIÓN DE PRODUCTIVIDAD	1.1: Definir el propósito y la visión 1.4: Desarrollar la estrategia 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 6.2: Resultados de percepción de personas 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



2.2: CREAR LAS CONDICIONES PARA HACER REALIDAD EL CAMBIO

2.2.1. Gestión del cambio y la transformación

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los cambios en el modelo organizativo y gestión del OAR se identifican a través de: análisis de entornos y benchmarking, AGORA, foros, resultados de percepción de grupos de interés, jornadas, reuniones, evaluaciones EFQM, objetivos e indicadores, quejas y sugerencias y auditorías internas.

El OAR está actualmente en un proceso de transformación y para abordarlo con éxito ha diseñado la estrategia actual donde además se establecen los principales retos, y ha llevado a cabo en 2021 las sesiones *Café con Herramientas*, espacios de innovación donde las personas participantes expresan de forma abierta sus opiniones e ideas acerca de 7 temáticas: *megatendencias, liderazgo participativo, digitalización, gestión de riesgos, creatividad e innovación, experiencia del cliente y creación de valor.*

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La decisión de llevar a cabo cualquier cambio se toma en las Comisiones y Consejos y son comunicados al resto de personal y otros grupos de interés por Gerencia y Jefaturas de Servicio por los canales existentes.

Cualquier cambio se considera una mejora y son llevados a cabo a través de Planes de Acción por personal del OAR.

Se han llevado a cabo 7 sesiones *Café con Herramientas* (1 por temática), con la participación y asesoramiento de una persona experta en la materia, y una final donde se han trabajado las ideas claves y se han identificado las acciones a acometer a medio y largo plazo para la transformación del OAR, que se integrarán en Planes de Acción.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La efectividad de los cambios se mide a través de los resultados de los indicadores establecidos para cada acción planificada y se recogen en la herramienta STAR.

Se miden según la periodicidad establecida en la acción.

Además, el impacto de los cambios son evaluados a través de las encuestas de percepción de los grupos de interés y el Foro de Participación Ciudadana (Ej. Cambios de modalidades de atención, en servicios, notificación electrónica, recibos SEPA, etc.,)

A través del Foro también se evalúa la idoneidad de llevar a cabo el cambio o no (Ej. Desarrollo de aplicación móvil)

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Café con Herramientas: fichas síntesis, vídeos, acciones a acometer
- Reuniones de las Jefaturas de Servicios con el personal
- Cuadro de Consejos, Comisiones y Grupos de trabajo permanentes
- Plan Estratégico del OAR (análisis realizados y principales retos)
- ES03 Gestión de mejora
- IT01-ES03 Elaboración de Planes de Acción
- Alianzas, colaboraciones y foros de participación
- Foro de Participación Ciudadana
- Listado de Planes de Acción
- Indicadores (Herramienta STAR)
- Informes de Evaluación EFQM y auditorías internas
- Encuestas e Informes de Percepción
- Quejas y Sugerencias



RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO, TÉCNICA GERENCIA Y UNIDAD DE CALIDAD	1.1: Definir el propósito y la visión 2.3: Estimular la creatividad y la innovación 5.2: Transformar la organización para el futuro 6.1: Resultados de percepción de clientes 6.2: Resultados de percepción de personas 6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



2.2.2. Liderazgo

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La gestión y organización del **OAR** siempre se ha basado en un liderazgo compartido, donde los líderes actúan como modelo de referencia, estableciendo y desplegando la cultura, asegurando el cumplimiento de la estrategia e impulsando los cambios y la transformación.

Hasta ahora se consideraba líder al equipo directivo, no obstante, para poder seguir avanzando como organización, el **OAR** es consciente de la necesidad de desplegar el liderazgo a todos los niveles organizativos, y por ello, el organismo se encuentra actualmente en un proceso de redefinición de la función de líder, así como de sus competencias a través de un proyecto estratégico.

El **OAR** es referente en el ecosistema donde opera.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Para poder reflexionar sobre la futura definición del perfil de líder en el **OAR**, una de las temáticas tratadas en las sesiones de *Café con Herramientas* ha sido el liderazgo participativo y situacional.

Por otro lado, el **OAR** ejerce una posición de liderazgo en el ecosistema, siendo referente para otras organizaciones similares u otras entidades, en la prestación de servicios, diseño de estrategia, RSC, etc., Del mismo modo esta posición de liderazgo se ve reflejada en el análisis de los datos de indicadores publicados por otros organismos similares, reconocimientos y premios obtenidos (<https://oar.dip-badajoz.es/paginas/reconocimientos>) y participación en comisiones, foros y jornadas, impartiendo formación a otras entidades, compartiendo buenas prácticas a través de la FEMP http://femp.femp.es/Portal/Front/Atencion_al_asociado/Buenas_Practicas/_Gy7fWupkSJB4r8tY--b-ggrXhjJLZHDi , AGORA, Club de Innovación, etc.,

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La revisión de eficacia del liderazgo se realiza bianualmente a través de la Encuesta de Clima Laboral, y a partir de 2017 además, de una Evaluación 360º del 100% de los líderes, existiendo una metodología de definida para ello que se mejora en 2019.

Los resultados obtenidos se recogen en Informes, que establecen la ruta de mejora del liderazgo a nivel global e individual de formación y otras acciones, y se comunican al Consejo Rector y el personal a través de reuniones y jornadas. Se realiza revisión periódica del cumplimiento de la hoja de ruta de liderazgo. Anualmente se hace comparativa de resultados de indicadores de otros organismos similares y publicados en la Memoria EFQM.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Perfil del Líder
- Informe Global de Evaluación de Liderazgo
- Informe Individual de Evaluación de Liderazgo
- Metodología de Evaluación 360º
- Metodología de Definición e Implantación de acciones de mejora del Liderazgo
- Presentación de Resultados de Evaluación de Liderazgo
- Hoja de Ruta de Liderazgo
- Análisis comparativo con organismos similares del Plan Estratégico
- Memoria EFQM
- AGORA
- Premios a los que se presenta el OAR
- Reconocimientos obtenidos
- Ecosistema **OAR**
- Comisiones
- Alianzas, Colaboraciones y Foros de participación



- Proyecto del Plan Estratégico 4. *Potenciación del liderazgo participativo*
- Café con Herramientas (sesión de *liderazgo*)

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y UNIDAD DE CALIDAD	1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores 2.3: Estimular la creatividad y la innovación 5.2: Transformar la organización para el futuro



2.3: ESTIMULAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

2.3.1 Creatividad e innovación

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La *innovación* es un valor y eje estratégico de los Planes Estratégicos y es considerado junto con la creatividad como un factor clave para prestar servicios excelentes y garantizar los mejores resultados para nuestro trabajo.

Para lograr dicha innovación, el OAR está en constante evolución, vigilando el ecosistema, incorporando buenas prácticas de otras entidades e introduciendo cambios que permiten mejorar cualquier aspecto de la organización, fomentando la creatividad entre su personal y mejorando los servicios y aplicativos informáticos.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Existen mecanismos para incentivar la creatividad como las ideas de mejora del personal con indicación de la innovación que aporta, premios APREMIADOS y reconocimiento INNOVAR CONTIGO, otorgados según bases, mesas de trabajo de AGORA y en 2021 se celebran las sesiones *Café con Herramientas* (espacios de creatividad), donde se ha celebrado una dedicada a la creatividad e innovación.

Ejemplo de algunas innovaciones son el uso de las tecnologías .NET y Blazer para desarrollo de aplicativos de forma más eficiente.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

En 2021 se revisa el Premio APREMIADOS y se crea un nuevo reconocimiento INNOVAR CONTIGO, que mejora y sustituye al anterior, a través de unas nuevas bases que modifican el sistema de reconocimiento para incentivar una mayor creatividad e innovación en el OAR.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Premios APREMIADOS (Bases y sugerencias y proyectos presentados y premiados)
- Reconocimiento INNOVAR CONTIGO
- Informe de cambios de reconocimiento
- Plan Estratégico del OAR
- Propósito, Misión, Visión, Valores
- AGORA-Mesas de trabajo
- Banco de prácticas de la FEMP
- Ideas de Mejora (Herramienta STAR)
- Café con Herramientas y la sesión dentro del Café de creatividad e innovación
- Alianzas, Colaboraciones y Foros de participación
- Buenas prácticas recogidas en el Plan Estratégico

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO Y COMISIÓN DE CALIDAD

LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión 1.4: Desarrollar la estrategia 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio



2.3.2. Benchmarking

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La cultura de benchmarking está integrada en el OAR como parte del seguimiento de los servicios y resultados, analizando desde 2010 su posicionamiento entre los organismos similares comparables. En 2018, para mejorar la disponibilidad de datos fiables de comparación, así como para compartir buenas prácticas, el OAR diseña en AGORA una metodología para la unificación de criterios de cálculo de indicadores y recopilación compartida de los mismos a través de la plataforma. <https://agora.femp.es/benchmarking>

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los datos e indicadores estandarizados se extraen de las memorias publicadas por los distintos organismos y AGORA.

El OAR participa en AGORA y en grupos de trabajo, foros, comisiones, etc. cuyo objetivo es aportar conocimientos y experiencia en los distintos servicios, así como identificar buenas prácticas.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La metodología de benchmarking diseñada a través de AGORA se revisa de forma periódica para adaptarla a las necesidades planteadas por los organismos participantes. En 2022 se va a llevar a cabo una nueva revisión para impulsar la participación y medición. Se ha elaborado un Informe de propuesta de cambio.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- AGORA
- Informe de propuesta de cambio en materia de benchmarking
- Herramienta STAR
- Alianzas, Colaboraciones y Foros de participación
- Memoria EFQM
- Participación externa de los líderes
- Análisis comparativo con organismos similares del Plan Estratégico
- Buenas prácticas recogidas en el Plan Estratégico

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO Y TÉCNICA GERENCIA

LINKS EFQM

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
1.4: Desarrollar la estrategia
1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno



2.4: UNIRSE Y COMPROMETERSE EN TORNO A UN PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

2.4.1. Comunicación con los grupos de interés

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La comunicación se considera clave para lograr el éxito de cualquier iniciativa, y por ello el OAR cuenta con multitud de canales de comunicación con los distintos grupos de interés. Es un proceso estratégico y está documentado contemplando la comunicación interna y externa.

Se considera interna la comunicación con nuestro personal, Diputación y Consejo Rector, y externa con el resto de los grupos de interés (clientes, proveedores y aliados).

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El Plan de Comunicación tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Existe un grupo de Comunicación que es el responsable del diseño, ejecución y seguimiento del Plan.

Las reuniones internas de comunicación se encuentran planificadas en un subproceso.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La evaluación de comunicación se realiza a través de encuestas de percepción y analizando datos de uso de canales que se recogen en la herramienta STAR. Las principales mejoras llevadas a cabo en materia de comunicación son la creación de la nueva estructura de comunicación que es una unidad dependiente de Gerencia, la elaboración del Plan de Comunicación, así como la creación de 2 bases de datos para la gestión de las reuniones internas (Comunicate) y externas (CONNECT@DOS) y la formación específica de Community Manager a una persona del OAR para la gestión de redes sociales.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Plan de Comunicación
- ES06 Comunicación, ES06.01 Comunicación interna y ES06.02 Comunicación externa
- Comunicación con Grupos de Interés
- Encuestas e Informes de percepción
- Herramienta STAR

RESPONSABLE

JEFE UNIDAD DE COMUNICACIÓN

LINKS EFQM

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad
 6.1: Resultados de percepción de clientes
 6.2: Resultados de percepción de personas
 6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores
 6.4: Resultados de percepción de la sociedad
 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores
 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



CRITERIO 3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

El OAR es consciente que, en el entorno tan cambiante y complejo existente actualmente, resulta prioritario profundizar en la identificación y satisfacción de las necesidades de los grupos de interés para garantizar una relación sostenible y de confianza.

Para ello, es clave involucrarlos cada vez más en la gestión del organismo, con el fin de contribuir de forma conjunta al cumplimiento del propósito, misión, visión y valores del OAR y a los ODS.

Esta participación sólo es posible poniendo a su disposición multitud de canales de comunicación y consulta.

También es clave, atender de forma proactiva sus necesidades, para poder así generar confianza y mejorar la posición del OAR en la sociedad.

Por todo ello, de forma periódica se mide su percepción y se analizan sus aportaciones, incorporando las mejoras detectadas a la gestión interna y a la prestación de los servicios.



3.1: CLIENTES: CONSTRUIR RELACIONES SOSTENIBLES

3.1.1. Servicios a entidades delegantes y ciudadanos y ciudadanas

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los clientes del **OAR** son las entidades que delegan sus competencias, y las personas usuarias son los ciudadanos y ciudadanas. Los servicios prestados por el **OAR** y que constituyen el núcleo de la actividad, son los desarrollados por los procesos operativos identificados en el Mapa de Procesos, y que se encuentran documentados, y además disponen de una persona responsable y son evaluados a través de unos indicadores de rendimiento. Todos los servicios están regulados por leyes y normativas que aseguran su prestación en base a principios de legalidad y justicia.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los servicios prestados por el **OAR** son recogidos en su página web y Carta de Servicios. Además, existen jornadas (*Conoce los Servicios del OAR* y *OAR TVisita*), videotutoriales explicativos de algunos servicios de interés para los clientes en el canal de You Tube del organismo, y en el caso de nuevos servicios a través del Foro de Participación Ciudadana. El proceso de delegación se encuentra documentado y se publica en la página web del **OAR** las fases del procedimiento de delegación para las entidades locales, así como las delegaciones existentes por municipio para su conocimiento por las ciudadanas y ciudadanos <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/delegaciones-eedd>

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La evaluación de los servicios se realiza anualmente a través del análisis de quejas y/o sugerencias, realización de encuestas de percepción a las entidades delegantes y contribuyentes, y midiendo y analizando indicadores de rendimiento establecidos en las Fichas de Procesos que se recogen en la herramienta STAR. Actualmente, se ha incorporado una mejora en la encuesta de percepción realizada a las ciudadanas y ciudadanos, referente a la inclusión de una pregunta para conocer la demanda de los servicios, que es analizado mensualmente.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Delegaciones
- OP01 Delegación de Competencias
- Segmentación de clientes (Mapa de grupos de interés)
- Mapa de Procesos
- Cartas de Servicios
- Encuestas e Informes de percepción
- Quejas y sugerencias
- Video tutoriales
- OAR Tvisita
- Jornadas Conoce los Servicios del **OAR**
- Indicadores (Herramienta STAR)
- Normativa aplicable
- Página web del **OAR**

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO Y UNIDAD DE CALIDAD

LINKS EFQM

3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad
6.1: Resultados de percepción de clientes
6.4: Resultados de percepción de la sociedad
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



3.1.2. Canales de comunicación

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

En el OAR existen multitud de canales para comunicarse con los clientes. Esto posibilita un feedback continuo que permite una adecuada recogida de necesidades y una respuesta efectiva a las demandas individuales, al mismo tiempo que se cumple con el Propósito del organismo.

Además, los canales son utilizados para comunicar a los ciudadanos y ciudadanas y entidades delegantes entre otras cuestiones:

- Servicios prestados y su descripción
- Formas de acceder a los servicios o realizar trámites
- Datos de localización, horarios, etc., de las oficinas
- Instrucciones para realizar trámites administrativos
- Novedades relevantes de interés (nuevos servicios, calendario fiscal, legislación, procedimientos, etc.,)
- Resultados y logros obtenidos por el OAR
- Normativa aplicable
- Estructura del OAR
- Delegaciones

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Para la gestión eficiente de los canales utilizados para comunicarse con los clientes, existe un proceso documentado de Comunicación Externa que establece el tipo de información a transmitir, recopilándola de otros procesos y unidades que considera relevantes, el contenido a transmitir y el medio a utilizar para su difusión y responsable.

Los canales y medios utilizados son:

Recogida de necesidades y expectativas

- Jornadas y reuniones
- Grupo de trabajo técnico de entidades delegantes
- Mesa Ciudadana
- OAR TVisita
- Foro de Participación Ciudadana
- Encuestas de percepción
- Conect@dos
- Quejas y sugerencias
- Redes sociales

Prestación de servicios:

- Centro de Atención Telefónica (CAT)
- Oficinas Integrales de Atención al Contribuyente (OIAC)
- Oficina Virtual
- Sede Electrónica

Información y atención:

- Página web
- OAR TVisita
- Redes sociales
- SMS
- BOAR
- Centro de Atención Telefónica (CAT)
- Oficinas Integrales de Atención al Contribuyente (OIAC)
- Foro de Participación Ciudadana



- Jornadas y reuniones
- Folletos
- Videotutoriales
- Carta de Servicios

**CÓMO Y CUÁNDO
LO REVISAMOS
(EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

La evaluación de los canales de comunicación se realiza a través de encuestas de percepción y analizando datos de uso que se recogen en la herramienta STAR.

Esto permite introducir mejoras tales como la inclusión en las encuestas de un bloque específico de información y comunicación.

Se han creado nuevos canales: SMS y el correo info_entidad.oar@dip-badajoz.es para remitir noticias, cartas informativas, etc. a personal de Ayuntamientos y para solicitud y envío de informes. Se realizan mediciones del tiempo medio de envío por tipología de informe, y se realiza un informe semestral con las cuestiones más demandadas.

Se han mejorado los contenidos y sistemática de las Jornadas “Conoce los servicios del OAR”.

También se han establecido mejoras en el CAT, OIAC y Conect@dos.

**CÓMO LO DEMOSTRAMOS
(EVIDENCIAS)**

- OAR T visita
- Reuniones
- Mesa Ciudadana
- Foro de Participación Ciudadana
- BOAR
- Grupo de trabajo técnico de entidades delegantes
- Jornadas con entidades delegantes
- Encuestas e Informes de percepción
- Quejas y sugerencias
- Carta de Servicios
- Redes sociales
- SMS
- Correo info_entidad.oar@dip-badajoz.es
- Correos electrónicos informativos y cartas informativas
- Conect@dos
- Página web del **OAR**
- Otros (folletos, video tutoriales, etc.,)
- Comunicación con Grupos de Interés

RESPONSABLE

LINKS EFQM

EQUIPO DIRECTIVO, UNIDAD DE COMUNICACIÓN, TÉCNICA GERENCIA

DE 6.1: Resultados de percepción de clientes 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



3.1.3. Relación sostenible con entidades delegantes y contribuyentes

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La confianza que transmite el OAR a las entidades delegantes es clave para determinar su lealtad y fidelidad al organismo.

Dicha confianza se genera a través de diferentes medidas que garantizan una relación a largo plazo con las diferentes entidades que delegan sus competencias en el OAR, tales como la reducción de la tasa del premio de cobranza, la financiación prestada a las entidades delegantes, los resultados obtenidos sobresalientes, mantenidos y mejorados, la tecnología y la formación puesta a su disposición y la adaptación permanente a sus necesidades.

Esto se traduce en la firma de convenios de recaudación a largo plazo que aseguran una relación sostenible con las entidades y por ende con las ciudadanas y ciudadanos de la provincia.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las principales medidas llevadas a cabo con las entidades delegantes para asegurar una relación a largo plazo son las siguientes:

- Reducción constante de la tasa del premio de cobranza (del 4,5% al 3%)
- Anticipos extraordinarios con el fin de que dispongan de tesorería durante todo el ejercicio
- Acceso a numerosos aplicativos del OAR para facilitar su gestión
- Amplia cartera de servicios prestados
- Formación
- En cuanto a contribuyentes:
- Planes para facilitar el pago de los tributos
- Multitud de canales de prestación de servicios
- Formación (página web y videotutoriales)

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Las medidas son analizadas a través de encuestas de percepción realizadas a las entidades delegantes y contribuyentes, y de la recogida de quejas y sugerencias.

Además, se miden indicadores de rendimiento que junto con los de percepción permiten introducir mejoras tales como:

- Creación de la Escuela de Formación SAPIENS de entidades delegantes
- Plan de Capacitación Digital para entidades delegantes y ciudadanas y ciudadanos
- Concesión de préstamos sin intereses a las entidades delegantes
- Concesión de radares y PDA
- Ordenanza de Convivencia y Seguridad Ciudadana
- Dotación presupuestaria para el *Plan de ayuda a EELL en desequilibrio financiero*

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Delegaciones
- Financiación a entidades delegantes
- Planific@, Plan 4, Plan 2 IAE y aplazamientos y fraccionamientos
- Plan 2 IAE
- Diferentes canales de atención y prestación de servicios
- Tasa de Premio de Cobranza
- Aplicativos informáticos puestos a disposición de las entidades delegantes
- Formación a entidades delegantes. Escuela SAPIENS
- Plan de Capacitación Digital



RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 6.1: Resultados de percepción de clientes 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



3.2: PERSONAS: ATRAER, IMPLICAR, DESARROLLAR Y RETENER EL TALENTO

3.2.1. Integración de las personas

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La correcta integración de las personas en el OAR se garantiza en primer lugar, a través de: un proceso de selección y contratación riguroso, que cumple con la legislación vigente, de acogida, aplicando el protocolo diseñado y entregando el *Manual de Bienvenida*, de carrera profesional a través de ascensos, y de participación y convivencia desarrollando actividades, y siempre garantizando la igualdad de oportunidades, entre mujeres y hombres dentro del organismo a través de un Plan de Igualdad de la Diputación. https://www.dip-badajoz.es/diputacion/delegaciones/rhh/doc/igualdad/II_PlanIgualdad.pdf

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las ofertas se publican en el Tablón de Empleo del OAR y Diputación.

En la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) se determinan los requisitos para el desempeño del puesto (<https://oar.dip-badajoz.es/file/get/2325>). Las funciones y responsabilidades de cada puesto se establecen en procesos y Fichas Descriptivas. Las personas pueden participar a través de sugerencias, grupos de trabajo, premio APREMIADOS, INNOVAR CONTIGO, reuniones, jornadas generales del Gerente y Comisiones. Existe el *Grupo VIVOAR* que organiza jornadas de convivencia del personal para desarrollar la integración de las personas, y un *Grupo de Igualdad* para velar por el cumplimiento de la legislación vigente en materia de igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La evaluación de estos procesos se realiza a través de Encuesta de Clima Laboral.

Además, al finalizar el año, se realiza al nuevo personal incorporado, una encuesta de satisfacción sobre su acogida y se emite Informe que es tratado en la *Comisión de Calidad*. Desde 2019 se han incorporado 12 personas. Se han ofertado 38 puestos desde 2018, se han desarrollado 2 jornadas de convivencia con la participación de 282 personas. En 2021, se ha actualizado el *Manual de Bienvenida*.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Relación de Puestos de Trabajo RPT
- Tablón de Empleo del OAR y Diputación
- Fichas descriptivas de puestos de trabajo
- Manual de Bienvenida y Protocolo de Acogida de Nuevo Personal
- Promociones y ascensos
- Encuesta e Informes de Percepción
- Encuesta e Informe de Satisfacción de personal de nuevo ingreso
- Cuadro de Consejo, Comisiones y Grupos de Trabajo permanentes
- Grupos de trabajo
- Plan de Igualdad de Diputación
- Grupo de Igualdad
- Programa VIVOAR de Convivencia
- Jornadas del personal

RESPONSABLE

GERENTE, JEFE UNIDAD DE PERSONAL Y RESPONSABLE DEL GRUPO DE IGUALDAD

LINKS EFQM

5.5: Gestionar los activos y recursos 6.2: Resultados de percepción de personas 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



3.2.2. Formación para el desarrollo del talento

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La formación para el desarrollo del talento es clave para poder enfrentarse con éxito al entorno actual. Dicha formación se presta a través del *Plan de Formación Continua* anual del Servicio de Formación de Diputación, así como del *Plan de Formación Propio* del OAR. Existe un proceso documentado y se dispone de una base de datos de formación que integra toda la información.

En 2021 se ha diseñado, además, un *Plan de Capacitación Digital* para las personas del OAR con el objetivo de mejorar las competencias digitales del personal que facilite una efectiva implantación de la Administración Electrónica en el organismo.

Del mismo modo, el personal asiste a cursos, jornadas, etc., celebrados por entidades externas.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los Planes de Formación se elaboran teniendo en cuenta las necesidades formativas del personal, mejoras, sugerencias, resultados de evaluación, etc., y se comunican a todo el personal por correo electrónico.

El *Plan de Capacitación Digital* se ha elaborado a partir de un diagnóstico de necesidades formativas en materia digital dirigido a la totalidad de personal, tomando como referencia el *Marco Europeo de Competencias Digitales DIGCOMP*. En esta primera fase, se va a formar en competencias básicas.

El OAR dispone en SS.CC, de salón de actos para la impartición de formación y de un aula virtual de formación de Diputación.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El Plan de Formación es revisado y elaborado anualmente.

La evaluación de la formación se realiza a través de Encuesta de Clima Laboral y de cuestionarios cumplimentados por alumnos/as y docentes a la finalización de cada curso.

Del mismo modo, anualmente se miden indicadores para conocer la capacidad del proceso formativo y se recogen en STAR. En 2020 se ha revisado y mejorado el proceso de formación.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Planes de Formación
- ES08 Formación
- Registros de formación
- Base de datos de formación
- Estudio de Necesidades Formativas
- Memoria Anual de Formación
- Estudio de necesidades digitales
- Plan de Capacitación Digital
- Cuestionarios de evaluación de los cursos
- Herramienta STAR
- Encuestas e informes de percepción
- Café con Herramientas
- Participación en cursos, seminarios, jornadas, etc., externas

RESPONSABLE

RESPONSABLE UNIDAD DE FORMACIÓN Y JEFE SERVICIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASUNTOS GENERALES

LINKS EFQM

5.2: Transformar la organización para el futuro 6.2: Resultados de percepción de personas 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



3.2.3. Cuidado de las personas

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Además de los reconocimientos existentes, la formación impartida, la comunicación interna eficaz, la remuneración y la atención recibida, el OAR para garantizar el buen cuidado de las personas implanta también, una adecuada gestión de riesgos laborales establece medidas de conciliación, de seguridad y salud y concede numerosos beneficios sociales. Asimismo, se facilita la movilidad del personal a oficinas cercanas a sus lugares de residencia.

Las remuneraciones del personal se determinan en la legislación aplicable y en los convenios colectivos. La PRL se realiza por el Área de RRHH de Diputación.

Existe un proceso documentado.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Existe un *Comité de Seguridad y Salud* de Diputación, el que participa una persona del OAR y que celebra reuniones periódicas y cuyas actas se ubican en la intranet. El nuevo personal recibe formación en PRL y voluntariamente, realiza reconocimiento médico y vacunaciones y otras pruebas.

Existe horario flexible que facilita la conciliación de vida laboral y familiar, así como puestos de teletrabajo, y se ha desarrollado además un Reglamento. Existe acumulación de saldo horario y posibilidad de unir días de convenio y vacaciones.

Algunos beneficios sociales, son: Plan de Pensiones, concesión de anticipos reintegrables en mensualidades sin intereses y abono de carrera profesional también en nivel 2.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La revisión de estos procesos se realiza mediante la Encuesta de Clima Laboral. Además, están establecidos unos indicadores de rendimiento de estos procesos, que se miden anualmente, están recogidos en la herramienta STAR y en la Memoria de Gestión y de RSC.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Memoria de Gestión
- Memoria RSC (Datos de vacunaciones, reconocimientos médicos y beneficios sociales)
- Registros de formación PRL
- Informe de PRL
- Instrucción de PRL
- AP10 Gestión de Personal
- Comité de Seguridad y Salud
- Plan de Seguridad e Higiene en el trabajo
- Reglamento de Teletrabajo
- Control Horario
- Beneficios sociales
- Convenio colectivo
- Encuesta e Informes de percepción
- Herramienta STAR

RESPONSABLE

GERENTE Y JEFE DE UNIDAD DE PERSONAL

LINKS EFQM

5.2: Transformar la organización para el futuro 6.2: Resultados de percepción de personas 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



3.3: INVERSORES Y REGULADORES: ASEGURAR Y MANTENER SU APOYO CONTINUO

3.3.1. Consejo Rector

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El Consejo Rector está compuesto por el Presidente de la Diputación, el Diputado Delegado del OAR y resto de Diputados Provinciales, así como representantes municipales, Gerente del OAR, Secretario, Tesorera e Interventor Delegado.

Las competencias del Consejo Rector y de los diferentes miembros son las establecidas en el Reglamento y Estatutos. <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/consejo-rector>

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El Consejo Rector se reúne de forma ordinaria mensualmente, y emite acta de las diferentes reuniones con las conclusiones que son remitidas a las personas asistentes y publicadas en la página web del OAR <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/actas-y-asuntos-tratados-ano-2022>

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El Consejo Rector se renueva cada 4 años coincidiendo con el cambio de legislatura.

La percepción del Consejo Rector sobre el OAR se mide a través de una encuesta realizada cada 4 años.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Actas de reuniones de Consejo Rector
- Composición del Consejo Rector
- Organigrama
- Cuadro de Consejos, Comisiones y Grupos de Trabajo permanentes
- Encuesta e Informes de percepción

RESPONSABLE	LINKS EFQM
GERENTE, TÉCNICA GERENCIA, ASESORÍA JURÍDICA	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores



3.4: SOCIEDAD: CONTRIBUIR AL DESARROLLO, BIENESTAR Y PROSPERIDAD

3.4.1. Integración y compromiso con la provincia

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Las actuaciones en materia de responsabilidad social se llevan a cabo bajo los principios establecidos en la *Política de RSC*. Desde 2015 el OAR elabora un *Plan de RSC* alineado con la estrategia del OAR, que recoge las principales líneas de actuación en materia económica, social y medioambiental. Además, el impulso de la RSC conforma una estrategia en su nuevo Plan Estratégico y para ello tiene establecidas alianzas con entidades. Asimismo, desde 2009 elabora anualmente una *Memoria de RSC* bajo el esquema internacional GRI, con el objeto de dar a conocer a la sociedad, las actividades y resultados del organismo. Existe un grupo de trabajo, así como un proceso documentado.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El OAR en su lucha contra el fraude fiscal, lleva a cabo un Plan de Inspección IAE y proyectos de sensibilización tributaria como el *OAR con el Cole* y *TRIBU*. Del mismo modo, dentro de su compromiso social y medioambiental, diseña e implanta actividades tales como participación en campañas solidarias (recogida de juguetes, donación de sangre, reforestación, etc.)

En materia medioambiental, además, dispone de una Guía de Buenas Prácticas, que se despliega a través de carteles informativos y web, se procede a la retirada y destrucción confidencial de la documentación, al reciclaje de papel y cartón y otros residuos, uso de papel 100% reciclado y otras medidas.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Anualmente se realiza un análisis del grado de ejecución de las acciones planificadas en materia de RSC que se recoge en el Plan, así como la elaboración de una Memoria con los resultados de los indicadores recogidos en STAR, que son publicadas en la web del OAR para su conocimiento por los grupos de interés.

Además, se mide anualmente a través de encuestas la percepción de las entidades y personas participantes en el proyecto *OAR con el cole*.

En 2019 se ha creado una unidad de RSC en el OAR.

Se imparten Jornadas de RSC a los grupos de interés para impulsar la integración de la misma en su gestión.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Plan de RSC
- Política de RSC
- Seguimiento del Plan de RSC
- Memoria RSC
- Datos de campañas solidarias (gráfica)
- Herramienta STAR
- ES02 RSC
- Cuadro de Consejos, Comisiones y Grupos de Trabajo permanentes
- OAR con el cole
- Proyecto Tribu
- Campañas de donación, Navidad solidaria, reforestación, etc.
- Principales convenios
- Guía de Buenas Prácticas Ambientales en la Oficina



- Carteles informativos
- Página web

RESPONSABLE	LINKS EFQM
GERENCIA, EQUIPO DIRECTIVO Y JEFATURA RSC	5.2: Transformar la organización para el futuro 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



3.4.2. Contribución a los ODS

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

En 2019 la Diputación de Badajoz firmó su compromiso con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS asumiendo la responsabilidad de incorporarlos a las políticas públicas debido a la relación que tienen con la prestación de servicios, la participación ciudadana, la lucha contra la despoblación y la rendición de cuentas clara y transparente, así como de promoverlos en los diferentes municipios de la provincia. http://ods.dip-badajoz.es/files/publications/1648626377_ACUERDO-COMPROMISO-CON-LA-AGENDA-2030_OCTUBRE-2019.pdf

Tanto la Institución como el **OAR** contribuyen a la consecución de los ODS a través de proyectos y del presupuesto.

Existe una metodología de alineación de los presupuestos a los ODS diseñada por la propia Diputación para poder medir la contribución económica al logro de la Agenda 2030.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El actual presupuesto, así como el Plan Estratégico y Plan de RSC del **OAR** están alineados con los ODS, ya que las partidas presupuestarias, los ejes y las estrategias contribuyen a diferentes objetivos y metas de la Agenda 2030, tal y como se recoge en el presupuesto y respectivos Mapas Estratégicos.

Además, el **OAR** imparte formación sobre la Agenda 2030 y los ODS, al personal y resto de grupos de interés.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Anualmente, se revisa la ejecución presupuestaria y de las estrategias del **OAR** para conocer la contribución a los ODS y se publica en la página web del **OAR** así como de la Diputación. <http://ods.dip-badajoz.es/>

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Alineación y contribución de Plan Estratégico y Plan de RSC del **OAR** a los ODS (Mapas estratégicos)
- Compromiso con la Agenda 2030 de la Diputación de Badajoz
- I Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Diputación
- Página web de los ODS de la Diputación
- Formación en materia de ODS al personal
- Jornadas de RSC a los grupos de Interés
- Metodología de alineamiento de presupuestos a los ODS

RESPONSABLE

GERENCIA, EQUIPO DIRECTIVO Y JEFATURA RSC

LINKS EFQM

3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad
5.2: Transformar la organización para el futuro
6.4: Resultados de percepción de la sociedad
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



3.4.3. Transparencia

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La transparencia conforma un valor del OAR y un eje estratégico. El OAR es una organización transparente, que comunica y comparte todas sus acciones, información y resultados a la totalidad de grupos de interés de forma clara y entendible, ganándose su confianza.

En la última reflexión estratégica, el OAR ha llevado a cabo un análisis cualitativo de su nivel de transparencia sobre 6 temáticas: *transparencia institucional, económica, contratos y convenios, acceso a la información, planificación y gestión y servicios*. Dicho análisis ha permitido identificar los principales retos que debe afrontar el organismo en materia de transparencia.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La Diputación de Badajoz para dar cumplimiento a la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno* y la *Ley 4/2013, de 21 de mayo, de Gobierno Abierto de Extremadura*, y favorecer su nivel de transparencia, dispone de un *Portal de Transparencia* <https://transparencia.dip-badajoz.es/>, donde muestra la información pública de interés para la ciudadanía organizada por distintas temáticas. Además, el OAR dispone de un Portal Informativo en la web que complementa al Portal de la Institución <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/transparencia-oar>.

En ellos se recoge información actualizada de indicadores de transparencia.

El OAR dentro de su estrategia de RSC ha elaborado 20 conjunto de datos abiertos (padrón de vehículos, IAE, etc.,) que se van a publicar en 2022 e imparte formación sobre la *Ley de Transparencia* al personal.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

De forma periódica, el OAR junto con la Diputación de Badajoz revisan el índice de transparencia publicado por un organismo independiente para conocer su posición con respecto al resto de Diputaciones y valorar la inclusión de nuevos datos e información.

El OAR anualmente actualiza la información publicada en su portal Informativo.

En el Plan Estratégico vigente se contempla un proyecto referente al *Diseño de un Plan de Gestión de Transparencia*.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- P,M,V,VV
- Plan Estratégico (análisis realizado y retos principales en materia de transparencia)
- Portal de Transparencia (web de Diputación)
- Portal Informativo (web del OAR)
- Índice de transparencia
- Datos abiertos

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO, JEFE UNIDAD DE COMUNICACIÓN Y JEFATURA SERVICIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASUNTOS GENERALES

LINKS EFQM

5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



3.5: PARTNERS Y PROVEEDORES: CONSTRUIR RELACIONES Y ASEGURAR SU COMPROMISO PARA CREAR VALOR SOSTENIBLE

3.5.1. Gestión de alianzas

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Existen muchas alianzas con los principales clientes, administraciones públicas y otros grupos de interés, necesarias para complementar servicios y mejorar la gestión del OAR. Las alianzas se materializan en convenios y son gestionadas por el equipo directivo siendo los responsables de asegurar el buen funcionamiento de las mismas. Existe un proceso documentado.

Las fuentes de identificación de alianzas potenciales son entre otras: estrategia, cumplimiento legal, necesidades detectadas en la actividad diaria, gestión y revisión de los procesos, asistencia a cursos y jornadas, realización de actividades de benchmarking, etc.,

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los criterios utilizados para valorar si una alianza es viable se refieren al grado de:

- Aportación a la mejora del servicio
- Cumplimiento de una ley o normativa
- Mejora de la eficiencia de recursos
- Mejora de la satisfacción de la ciudadanía o entidades delegantes
- Mejora de la satisfacción de las personas

Cuando se formaliza una alianza, se constituye una Comisión de Seguimiento, que se encarga de revisar el grado de cumplimiento de objetivos establecidos en el convenio.

Las nuevas alianzas son aprobadas por el Consejo Rector y desplegadas al resto de organización a través de canales internos.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los convenios se revisan a través de las Comisiones de Seguimiento según la periodicidad establecida en el propio convenio.

En el Plan Estratégico vigente se contempla un proyecto referente al *Establecimiento de sistemática para el seguimiento y revisión de convenios* que tiene como objetivo disponer de una nueva metodología para asegurar la viabilidad de las alianzas establecidas.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Principales Convenios
- Seguimiento de convenios
- ES10 Gestión de Convenios
- Comisiones de Seguimiento
- AGORA
- Proyecto estratégico 2. *Establecimiento de sistemática para el seguimiento y revisión de convenios*

RESPONSABLE

GERENCIA, JEFA GESTIÓN TRIBUTARIA Y CATASTRAL Y JEFE UNIDAD DE ASESORÍA JURÍDICA

LINKS EFQM

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 5.2: Transformar la organización para el futuro 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



3.5.2. Relación con proveedores

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La adquisición de productos y la contratación de servicios en el **OAR**, se realiza bajo las exigencias de la *Ley de Contratos con el Sector Público*, y de acuerdo con las especificaciones técnicas y administrativas especificadas en los Pliegos. El proceso de compras y evaluación de proveedores está documentado.

Las relaciones están basadas en la ética y en la confidencialidad en materia de protección de datos, que favorecen la satisfacción y el beneficio mutuo.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los principales mecanismos de relación con proveedores son: Perfil de Contratante, PLYCA, FACE y Teléfono de Atención.

El **OAR** publica en su página web todas las contrataciones con lo que se llega a una publicidad del 100% de todo el régimen de contratación de la organización. La firma y tramitación electrónica de los expedientes de gasto, que incluye toda la documentación de cada uno de los contratos, se lleva a cabo a través de la plataforma de elaboración propia FIRMADOC.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La percepción de proveedores con respecto a la relación con el **OAR** se mide bienalmente a través de una encuesta. Anualmente se mide la satisfacción del personal usuario de compra del organismo con respecto a la adquisición/suministro de productos y servicios a través de una encuesta.

Los proveedores son evaluados a través de No Conformidades que son registradas por el personal del **OAR**.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- AP01 Compras
- Listado de proveedores claves
- Encuestas e Informes de percepción
- Encuestas e Informes de satisfacción de usuario de compras
- No conformidades de proveedores
- PLYCA (licitación electrónica)
- Plataforma de Contratación del Estado
- Perfil de Contratante
- FACE
- FIRMADOC
- Teléfono de atención directa al proveedor

RESPONSABLE

JEFE DE SERVICIO GESTIÓN ADMINISTRATIVA
Y ASUNTOS GENERALES

LINKS EFQM

5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



CRITERIO 4. CREAR VALOR SOSTENIBLE

Las Administraciones Públicas se enfrentan actualmente a la complicada tarea de generar valor en un entorno de continuos cambios en los que la sociedad es cada vez más exigente.

En el **OAR** la creación de valor sostenible es un tema de preocupación constante, que se centra en 3 aspectos fundamentales:

- el servicio: haciéndolo confiable, cómodo y fácil, cubriendo las necesidades de las entidades delegantes y las ciudadanas y ciudadanos, ahorrando tiempo y costes...
- cómo se ofrece el servicio: a través de canales adecuados, minimizando el impacto medioambiental, comunicándolo de forma eficaz, innovando...
- la relación con las entidades delegantes y las ciudadanas y ciudadanos: resolviendo quejas de forma correcta, incorporando sus sugerencias a los servicios, ofreciendo conocimiento, experiencia y un adecuado soporte técnico, aportando información fiable, financiando para el sostenimiento de los servicios públicos municipales, etc.,

La aportación de valor por parte del **OAR** mejora cada día la experiencia de clientes y usuarias y usuarios del servicio, generando confianza y asegurando una relación sostenible con las entidades delegantes.

Dicha experiencia es medida en el **OAR** de forma periódica a través de encuestas y otros canales, analizando las diferentes interacciones con el organismo durante la prestación del servicio.



4.1: DISEÑAR EL VALOR Y CÓMO SE CREA

4.1.1. Innovación y mejora de los servicios

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los servicios prestados en el OAR están regulados por normativa y se prestan según subprocesos e instrucciones y manuales. Las fuentes de detección de necesidades y expectativas de grupos de interés y el rendimiento de los procesos, son tenidos en cuenta para el diseño de nuevas aplicaciones informáticas y formas de mejorar la prestación de un servicio.

En el Plan Estratégico actual se recoge un estudio de las mejoras establecidas en la totalidad de servicios prestados y se identifican posibles mejoras a acometer a medio y largo plazo.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La mayoría de nuevos servicios o innovaciones se introducen con una implantación parcial, para analizar su rendimiento, impacto, beneficios, mejora, y sostenibilidad.

Además, en el caso de servicios a contribuyentes se publican en el Foro de Participación Ciudadana para recoger las sugerencias de las ciudadanas y ciudadanos con respecto al servicio.

A los grupos de interés afectados por nuevos servicios se les imparte formación.

Los nuevos servicios además son desplegados a los diferentes grupos de interés a través de los canales establecidos.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los servicios son revisados a través de encuestas de percepción y por los resultados de indicadores de rendimiento, que se recogen en la herramienta STAR.

Anualmente se recopila en un documento las mejoras establecidas en cada servicio. Caben destacar como fuentes claves de identificación de mejoras de servicios la Mesa Ciudadana, el grupo de trabajo técnico de entidades delegantes, el OAR TVisita y reuniones del equipo directivo.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Mejoras de servicios
- Premios APREMIADOS
- Reconocimiento INNOVAR CONTIGO
- Plan Estratégico (análisis de servicios y principales retos de mejora)
- Mapa de Procesos
- Fichas de Procesos
- Subprocesos e Instrucciones
- Herramienta STAR
- Cartas de Servicios
- Canales de participación de contribuyentes y EEDD
- Actas de reuniones del equipo directivo
- Encuestas e informes de percepción de contribuyentes y EEDD
- Quejas y sugerencias
- Mesa Ciudadana
- Grupo de trabajo técnico de EEDD
- Foro de Participación Ciudadana

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO

LINKS EFQM

4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 5.3:
Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología



4.1.2. Aportación de valor

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El **OAR** considera que la aportación de valor sólo se consigue escuchando y conociendo a sus grupos de interés, para ello es clave identificar sus necesidades y expectativas y superarlas. Los clientes y aliados participan junto con el **OAR** en el diseño y mejora de los servicios. También es importante conocer qué están haciendo otras organizaciones similares al **OAR**, ya que permitirá conocer la posición en la que se encuentra el organismo en comparación con el resto, e identificar así las ventajas competitivas y posibles acciones que mejoren dicho posicionamiento. Las alianzas actuales establecidas añaden valor a los servicios prestados por el **OAR**.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

En cada reflexión estratégica el **OAR** realiza un análisis comparativo y establece retos de cara a mejorar su aportación de valor. Existen diferentes espacios de cocreación de servicios con los grupos de interés entre los que destacan la Mesa Ciudadana, grupo de trabajo técnico de entidades delegantes, Foro de Participación Ciudadana, comisiones, AGORA, etc., Dentro de las sesiones de *Café con Herramientas* se ha llevado a cabo una referente a *Creación de valor*, donde se ha identificado la necesidad de diseñar el *Mapa de Valor del OAR* y una metodología, que asegure la alineación del valor con el propósito y la prestación de los servicios, según lo prometido, satisfaciendo y superando las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios/as.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los servicios son evaluados a través de encuestas de percepción y quejas y sugerencias, así como indicadores de rendimiento recogidos en herramienta STAR. Se ha llevado a cabo en 2021 una mejora relativa a la identificación del valor aportado por cada servicio a partir de la estandarización de posibles aportaciones de valor a los clientes del **OAR**. En la Carta de Servicios actuales revisadas en 2021 se ha incluido un apartado de cómo se añade valor a través de los servicios prestados por el **OAR**. También se ha diseñado Conect@dos, una base de datos para recoger los compromisos adquiridos con las entidades delegantes y medir su satisfacción por envío de encuesta por correo. Desde 2019 se han celebrado 136 reuniones y se han cumplido con los compromisos de 106.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Mejoras de servicios y aportación de valor
- Análisis de organismos similares del Plan Estratégico
- Mesa Ciudadana y Oar T Visita
- Grupo de trabajo técnico de entidades delegantes
- Foro de Participación Ciudadana
- AGORA
- Café con Herramientas
- Cuadro de Consejos, Comisiones y Grupos de Trabajo permanentes
- Encuesta e Informes de percepción
- Cartas de Servicio
- Conect@dos

RESPONSABLE

GERENCIA, EQUIPO DIRECTIVO Y TÉCNICA
GERENCIA

LINKS EFQM

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
6.1: Resultados de percepción de clientes
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



4.2: COMUNICAR Y VENDER LA PROPUESTA DE VALOR

4.2.1. Comunicación del valor aportado por nuestros servicios

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La promoción de los servicios se realiza a través del proceso documentado de comunicación externa. Este proceso tiene como objetivo organizar y orientar todas las actividades para lograr mejorar la comunicación del OAR, y reforzar la imagen del organismo en la sociedad. En esta idea de mejorar la imagen, tiene un papel muy importante la calidad y promoción de los servicios que se prestan, por lo que la comunicación es clave. Es un proceso abierto, en el que las personas participan de forma constante, estando fuertemente ligado a la vida organizativa y sus necesidades.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

En la actualidad se está elaborando un *Plan de Comunicación Integral 2022-2024* que permita establecer una estrategia a medio plazo para la mejora de la comunicación interna y externa del OAR. Dicho Plan será sometido a aprobación por el Consejo Rector en el mayo. Para la promoción de los servicios se utilizan los siguientes canales:

- Vídeo tutoriales
- Página web
- Jornadas *Conoce los Servicios del OAR*
- Otras jornadas
- OAR T Visita
- Cartas de Servicio
- Redes sociales
- Prensa
- Radio
- Pantallas de atención al público para la información/promoción de servicios
- Foro de Participación Ciudadana
- Folletos y cartelería

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La comunicación externa es revisada y mejorada a través de encuestas de percepción e indicadores de rendimiento que se recogen en STAR.

En la Carta de Servicios actuales revisadas en 2021 se ha incluido un apartado de cómo se añade valor a través de los servicios prestados por el OAR.

Se han incluido los SMS a contribuyentes para comunicar y promocionar los servicios.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Plan de Comunicación Integral 2022-2024
- Vídeo tutoriales
- Página Web
- Redes sociales
- Jornadas
- OAR T-visita
- Cuadro de Consejos, Comisiones y Grupos de trabajo permanentes
- Reuniones
- SMS
- Cartas de Servicio



- Anuncios de prensa
- Apariciones en radio
- Folletos y cartelería

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE UNIDAD DE COMUNICACIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



4.2.2. Cartas de Servicios

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

En 2008, se aprueba por el Consejo Rector, la primera Carta de Servicios. Mediante estas Cartas de Servicios el **OAR** pretende informar públicamente a la ciudadanía y entidades delegantes sobre los servicios prestados y los compromisos de calidad asumidos en su prestación, y proporcionar así facilidades para el cumplimiento de sus obligaciones. Los compromisos asumidos por el **OAR** en las Cartas suponen un valor añadido para sus clientes. En la actualidad existe una Carta de Servicios para la ciudadanía y otra para entidades delegantes (<https://oar.dip-badajoz.es/paginas/carta-de-servicios-al-ciudadano-y-entidades-delegantes>)

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las Cartas de Servicios son elaboradas por un grupo de trabajo interno y aprobadas por el Consejo Rector y se publican en la página web del **OAR** <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/carta-de-servicios-al-ciudadano-y-entidades-delegantes> y de la Diputación de Badajoz y en el BOP.

Existe una metodología documentada para la elaboración, seguimiento y actualización de Cartas de Servicios.

Las nuevas Cartas de Servicio son remitidas a todo el personal a través de *InfoOAR*.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los compromisos e indicadores establecidos en las Cartas de Servicios son medidos anualmente.

En 2021 se ha establecido una mejora implantando el **OAR** la nueva metodología de elaboración y seguimiento de Cartas de Servicio de la Diputación de Badajoz.

Además, se han revisado y mejorado ambas Cartas y se han establecido nuevos compromisos e indicadores (formaba parte de un proyecto del Plan Estratégico actual).

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Cartas de Servicios
- Metodología de Elaboración de Cartas de Servicios
- Seguimiento de Cartas de Servicios
- Equipo de trabajo de Cartas de Servicio
- BOP
- Correo *InfoOAR*
- Plan Estratégico

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO Y COORDINADOR DEL GRUPO DE TRABAJO "ACTUALIZACIÓN CARTAS DE SERVICIO"

LINKS EFQM

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



4.3: ELABORAR Y ENTREGAR LA PROPUESTA DE VALOR

4.3.1. Prestación de los servicios

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los servicios prestados por el OAR y que constituyen el núcleo de su actividad, son los desarrollados por los procesos operativos y se agrupan en: *gestión tributaria, recaudación, gestión catastral, inspección, procedimiento sancionador e información y atención ciudadana.*

La estructura organizativa del OAR está orientada a su cartera de servicios, existiendo una Jefatura por cada tipo de servicio prestado.

Además, todos los servicios están regulados por un amplio conjunto de leyes y normativas que aseguran su prestación en base a principios de legalidad y justicia y que se recogen en las Fichas de Procesos.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Para garantizar la calidad del servicio, el OAR desarrolla multitud de aplicaciones informáticas y establece distintos canales para la prestación del servicio: telemática (*Oficina Virtual y Sede Electrónica*), telefónica (*CAT*) y presencial (*cita previa y red de oficinas de atención integral al contribuyente OIAC*) y a través del correo electrónico ciudadania.oar@dip-badajoz.es

También existen otros canales directos con entidades delegantes, para atender sus necesidades (visitas, reuniones, aplicativos, correo info_entidad.oar@dip-badajoz.es, etc.,).

En cuanto a la atención de consultas, los Servicios informan a contribuyentes a través de los canales existentes.

Se asesora y asiste jurídicamente en materia tributaria, a todas las entidades delegantes que lo solicitan.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La eficacia de canales de prestación de servicios se mide anualmente a través de indicadores recogidos en la herramienta STAR.

Del mismo modo, a través de las encuestas de percepción y quejas y sugerencias, se identifican anualmente posibles mejoras que son tratadas en la *Comisión de Calidad* y equipo directivo.

En los últimos años se han establecido mejoras en todos los canales de atención al contribuyente y en los aplicativos de prestación de servicios a entidades delegantes. En el actual Plan Estratégico se recoge un proyecto para la revisión de los canales y proceso de atención.

Se imparte formación al personal y entidades en las mejoras de canales.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- CAT
- Cita previa
- Oficina Virtual
- Sede Electrónica
- Oficinas Integrales de Atención al Contribuyente (OIAC) (Mapa de Oficinas)
- Indicadores Herramienta STAR
- Encuesta e Informes de percepción
- Quejas y sugerencias
- Aplicativos informáticos
- Correos electrónicos
- Planes de Formación
- Fichas de Procesos (apdo. *Requisitos de entrada*)
- Organigrama
- Plan Estratégico



- Proyecto estratégico 7. *Redefinición del proceso de atención ciudadana (Revisión de los canales de atención; Oficina de Asistencia en Materia de Registro)*

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo 6.1: Resultados de percepción de clientes 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



4.3.2. Propuesta de valor sostenible

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El **OAR** es consciente de que los recursos naturales son limitados y deben usarse de forma racional, y de que hay que minimizar la generación de residuos. Por ello, dentro de su estrategia de RSC establece medidas para reducir el impacto medioambiental que genera la actividad del organismo. No obstante, este impacto es mínimo ya que los productos y servicios prestados no generan residuos peligrosos, y se llevan a cabo iniciativas de reducción de consumos. La estrategia de digitalización del **OAR** va a favorecer de manera clara estas medidas.

La sensibilización medioambiental del personal y del resto de grupos de interés es necesaria para lograr juntos proteger el entorno.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los principales residuos generados en el **OAR** en la prestación de los servicios son el papel y los consumibles, y los consumos se refieren principalmente a luz y agua.

En el **OAR** se ofrecen aplicativos a las entidades delegantes, y a los contribuyentes la posibilidad de domiciliar sus tributos, el pago de recibos y otros servicios a través de la Oficina Virtual, así como el registro de documentación y realización de trámites a través de la Sede Electrónica de la Diputación.

Además, existen programas de sensibilización medioambiental dirigidos al personal y resto de grupos de interés y se incorpora en los recibos y pies de los correos electrónicos recomendaciones para el respeto del medioambiente.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los indicadores de rendimiento en materia de consumos y residuos se recogen en STAR y en la Memoria de RSC.

En 2020 se ha llevado a cabo una mejora para la reducción de consumo energético referente a la instalación solar fotovoltaica en la cubierta de los Servicios Centrales del **OAR**, convirtiéndose en el primer edificio administrativo con autoconsumo eléctrico de la ciudad de Badajoz.

En 2021 se ha incluido en las encuestas de percepción de entidades delegantes y personal del **OAR** si están satisfechos con las medidas medioambientales llevadas a cabo.

También se llevan a cabo mejoras en Planific@ que incrementa la domiciliación de recibos y reduce la impresión de papel.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Encuestas e informes de percepción
- Aplicativos informáticos puestos a disposición de las entidades delegantes y personal
- Sede Electrónica
- Oficina Virtual
- Jornadas de RSC con los grupos de interés
- Planes de Formación
- Planific@, PLAN4, Plan 2 IAE, y aplazamientos y fraccionamientos
- Recibos con recomendación medioambiental y correo electrónico

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO

LINKS EFQM

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 6.1: Resultados de percepción de clientes 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



4.4: DISEÑAR E IMPLANTAR LA EXPERIENCIA GLOBAL

4.4.1. Experiencia global de los grupos de interés

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Para conocer la experiencia global de relación con el **OAR** de los distintos grupos de interés, se llevan a cabo mediciones de su percepción. Dichas mediciones se realizan de forma periódica y analizan las diferentes fases de prestación de servicio o de relación con cada grupo de interés, valorando multitud de aspectos que afectan a dicha experiencia. El **OAR**, además, en el caso de clientes y personal, considera estratégico formarlos en el manejo de herramientas y aplicaciones informáticas puestas a su disposición, para optimizar al máximo su uso, y poder así proporcionarles la mejor experiencia. Para ello elabora manuales de usos de las aplicaciones desarrolladas por el organismo y les imparte formación.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las percepciones de los diferentes grupos de interés se recogen a través de encuestas. Una vez obtenida la información de las encuestas, es analizada por la *Comisión de Calidad* elaborando un Informe que permite:

- analizar estadísticamente los datos, calcular medias, realizar tendencias y comparativas
- identificar los puntos fuertes y áreas de mejora
- evaluar el impacto de acciones de mejora puestas en marcha sobre los resultados de percepción
- identificar cuáles son los aspectos que el grupo de interés valora de forma especial para garantizar una experiencia positiva

Los Informes de registran en STAR. Existen procesos documentados.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los resultados de las mediciones de percepción permiten al **OAR** identificar oportunidades de mejora que redunden en una mejor y mayor personalización de los servicios que presta.

Las encuestas utilizadas se revisan de forma periódica para incluir los aspectos relevantes en la mejora de la experiencia de los grupos de interés, por ejemplo, en la de entidades delegantes se ha segmentado por Servicios y se ha añadido un nuevo bloque de información y comunicación.

Los procesos se han revisado y mejorado en los 2 últimos años. Se ha mejorado el proceso de encuestación a contribuyentes, enviando a través de SMS la encuesta, y se ha incluido una nueva variable para conocer los servicios más demandados, y mensualmente se analiza.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Encuestas e Informes de percepción de grupos de interés
- ES03 Gestión de Mejora
- ES04 Satisfacción de grupos de interés
- Herramienta STAR
- Cuadro de Consejos, Comités y Grupos de trabajo permanentes
- Planes de formación.
- Escuela de Formación SAPIENS

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO, UNIDAD DE CALIDAD Y UNIDAD DE COMUNICACIÓN

LINKS EFQM

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 6.1: Resultados de percepción de clientes



4.4.2. Retroalimentación con los grupos de interés

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La retroalimentación en el **OAR** consiste en la recogida de opiniones, problemas y aportaciones que comparten los diferentes grupos de interés sobre sus experiencias con el organismo relativas a la relación, atención o servicios recibidos.

Se compone de quejas y sugerencias y suponen una forma adicional de conocer la percepción de los grupos de interés, así como una oportunidad de cambio y mejora.

Existe un proceso documentado.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los contribuyentes pueden expresar sus quejas y sugerencias a través del modelo disponible para ello en la web y oficinas, y presentarlas de forma presencial, correo postal o Internet. Si lo desean reciben asesoramiento por el personal del **OAR** en su formulación.

Son atendidas por Gerencia, y en el caso de quejas, se informa de la solución adoptada por escrito en el plazo de 20 días. El proceso de las quejas y sugerencias relativas a las Cartas de Servicios se determinan en las propias Cartas.

Internamente, son registradas y controladas en la herramienta STAR y se solucionan a través de medidas correctivas.

El resto de los grupos de interés expresan sus quejas y sugerencias en reuniones, encuestas u otros canales.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Las quejas y sugerencias son evaluadas en la *Comisión de Calidad* de forma anual en la revisión por la Dirección. Mensualmente la Unidad de Calidad remite al equipo directivo un listado de las quejas y sugerencias y gráficos.

Se ha revisado el proceso en el último año.

Se han incluido mejoras en la herramienta STAR para la gestión de las quejas y sugerencias relativas a avisos o alertas de acción pendiente, inclusión de gráficos de evolución, etc.,

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Cuadro de Consejos, Comisiones y Grupos de trabajo permanentes
- ES03 Gestión de Mejora
- Informe de Revisión del Sistema de Mejora por la Dirección
- Quejas y sugerencias
- Cartas de Servicios
- Redes sociales
- Herramienta STAR

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO Y UNIDAD DE CALIDAD

LINKS EFQM

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 6.1: Resultados de percepción de clientes 6.2: Resultados de percepción de personas 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



CRITERIO 5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN

La base para la gestión del funcionamiento y la transformación es el Sistema de Gestión por procesos implantado en el **OAR**.

El **OAR** está actualmente inmerso en un proceso de transformación digital para adaptarse a las exigencias normativas y del entorno, y con la finalidad de mejorar la relación con los diferentes grupos de interés del organismo.

Este proceso de transformación conlleva la simplificación de los procedimientos, una mayor personalización de los servicios prestados, la actualización y mejora de las infraestructuras tecnológicas y el impulso de la administración electrónica.

Por otro lado, la situación sufrida a raíz de la pandemia ha puesto de manifiesto el impacto en el desarrollo de las actividades del organismo de determinados acontecimientos que pueden surgir. Por ello, en este proceso de transformación también es necesario que el **OAR** analice los distintos factores que pueden originar riesgos para poder definir estrategias que permitan controlarlos, y garantizar así el buen funcionamiento del organismo.

Finalmente, la transformación requiere un mayor número de recursos económicos y de infraestructura, por lo que el **OAR** debe continuar con el uso y la gestión eficiente de los mismos, con el fin de poder cumplir con los retos establecidos en la estrategia actual. Se dispone de procesos documentados y aplicativo para gestionar el mantenimiento de todas las oficinas e instalaciones, así como para detectar y resolver incidencias de forma eficaz, y de una rigurosa planificación y gestión del presupuesto, para poder dar respuesta a todas las necesidades surgidas como consecuencia de la puesta en marcha de la estrategia y la prestación de los servicios.



5.1: GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y EL RIESGO

5.1.1. Mejora continua

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El modelo de mejora continua implantado en el OAR se basa en el ciclo de *Deming* o *PDCA*:

- **P:** La planificación adecuada al próximo año con retos y objetivos mediante la aprobación de un *Plan Operativo Anual* (POA) y establecimiento de indicadores.
- **D:** El despliegue a partir de la asignación de recursos y personas responsables.
- **C:** La medición de resultados para garantizar la pertinencia de objetivos estratégicos e indicadores operativos.
- **A:** La corrección permanente mediante la mejora y el aprendizaje organizacional.

Este modelo de trabajo está soportado en el Plan Estratégico y el Sistema de Gestión por Procesos implantado en el organismo.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La estrategia del OAR está soportada por proyectos y acciones y objetivos e indicadores que conforman el CMI.

Por otro lado, el Sistema de Gestión está integrado por indicadores operativos recogidos, junto con los estratégicos, en la herramienta STAR, que facilita su gestión, garantizando la implantación de la mejora continua en el OAR.

El análisis de los indicadores estratégicos y operativos permiten conocer el grado de alcance de los resultados e identificar las áreas de mejora. Existe un proceso documentado.

La priorización de las acciones de mejora identificadas es realizada por el equipo directivo y/o la *Comisión de Calidad*, y se basa en el nivel de impacto de su implantación en los siguientes aspectos:

- mejora de la calidad del servicio,
- mejora de los resultados claves,
- esfuerzo económico,
- sostenimiento de la organización a largo plazo,
- personas

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Anualmente se miden los indicadores estratégicos y operativos recogidos en STAR para conocer el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos.

La herramienta STAR que soporta la información para la mejora continua del OAR está en continua revisión.

Anualmente además se revisa todo el Sistema de Gestión por el equipo directivo y la *Comisión de Calidad* y se emite un Informe.

Se ha revisado el proceso en el último año.

También se realizan auditorías internas anuales de los procesos que conforman el Sistema de Gestión para detectar posibles acciones de mejora. Este proceso se ha mejorado desarrollando un subproceso y se ha creado una Comisión de coordinación de auditorías y una Unidad Técnica para la mejora de los procesos tributarios.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Consejos, Comisiones y Grupos de Trabajo permanentes
- Organigrama
- Plan Estratégico y Fichas estratégicas
- Mapa de Procesos



- Fichas de Procesos. Subprocesos e instrucciones
- ES03 Gestión de mejora
- Informe de Revisión del Sistema de Mejora por la Dirección
- ES05 Gestión de Indicadores, Objetivos y CMI
- Indicadores Herramienta STAR
- Actas de Comisión de Calidad y equipo directivo
- Plan e Informe de Auditorías Internas

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y UNIDAD DE CALIDAD	1.4: Desarrollar la estrategia 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



5.1.2. Identificación y gestión de riesgos

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La adaptación al nuevo modelo EFQM y al contexto causado por la pandemia en 2020 ha servido para que el **OAR** verifique la importancia que tiene para la organización la identificación y gestión de riesgos. El primer paso ha sido el de establecer diferentes escenarios en el Plan Estratégico en función de los posibles riesgos.

Además, en 2020, el **OAR** para dar respuesta a la repercusión que la actual crisis sanitaria, económica y social tiene sobre su funcionamiento, diseña un *Plan de Contingencia* para asegurar la continuidad de las principales actividades de gestión recaudatoria, así como el cumplimiento de los objetivos marcados para el ejercicio.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Dentro de las sesiones de *Café con Herramientas* se ha llevado a cabo una referente a *Gestión de Riesgos*, donde se ha corroborado la necesidad de definir una metodología de identificación y gestión de riesgos, que actualmente está en fase de diseño.

Por otro lado, el *Plan de Contingencia* está compuesto por 71 medidas, que pretenden dar cobertura de forma preventiva a las necesidades de los grupos de interés del organismo, preferentemente a la ciudadanía y a las entidades delegantes, pero también al personal del **OAR**, así como a proveedores, entidades colaboradoras, medios de comunicación, etc. Ha sido comunicado a través de la web y redes sociales.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

De forma periódica, se revisa el Plan de Contingencia a través de fichas por áreas y acciones para comprobar el cumplimiento. Existe un grupo de trabajo responsable del seguimiento.

En el Plan Estratégico vigente se contempla el proyecto *Planificación de gestión de riesgos*.

Se ha realizado un simulacro de emergencia con la participación de todo el personal del **OAR** para conocer la capacidad del sistema de control remoto, constituyendo un *Comité de Emergencia* formado por el equipo directivo y responsables de Personal, Comunicación, Atención Ciudadana y Gestión de riesgos, así como personal de apoyo designado por la Dirección. Se ha elaborado un Informe de conclusiones y resultados.

Anualmente se miden los datos de los diferentes escenarios del Plan Estratégico.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Proyecto del Plan Estratégico *Planificación de gestión de riesgos*
- Escenarios del Plan Estratégico
- Simulacro de emergencia
- Comité de Emergencia
- Informe de conclusiones del simulacro
- Café con Herramientas (Sesión de *Gestión de Riesgos*)
- Plan de Contingencia COVID 19
- Fichas de resultados de seguimiento del Plan de Contingencia COVID 19
- Informe actualizado de principales datos de los entornos

RESPONSABLE

GERENTE Y JEFE DE UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA DE PROCESOS TRIBUTARIOS

LINKS EFQM

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



5.2: TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN PARA EL FUTURO

5.2.1. Gestión de la transformación en el OAR

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El actual entorno VUCA obliga al **OAR** a impulsar la transformación de la organización. Esta transformación viene dada principalmente por la incorporación de la administración electrónica y tecnologías tales como la Inteligencia Artificial, big data, etc.,

En el actual Plan Estratégico se plantean 2 objetivos relativos a la digitalización y la transformación organizativa y funcional, que se traduce en una mayor automatización y transversalización de los procesos para dar respuesta al propósito y estrategia del **OAR** y al ecosistema actual.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La transformación en el **OAR** se logra a través de la planificación y ejecución de la estrategia. Para ello se dota al presupuesto de las partidas necesarias para lograr los objetivos estratégicos.

Para su diseño se analiza el ecosistema y las capacidades internas.

De forma periódica se revisan las variables consideradas claves que definen los posibles escenarios, y se llevan a cabo los ajustes necesarios en la estrategia.

Existen diferentes comisiones que se encargan de ello, con el fin de enfocar de forma eficiente los recursos dedicados a la puesta en marcha de la estrategia.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La revisión y adaptación de la estrategia que permite la transformación del **OAR** se realiza a través del seguimiento de presupuesto, acciones, indicadores, objetivos estratégicos y análisis externos.

Se ha avanzado en la realización de proyectos de transformación en la atención tales como chatbot, diseño de APP del **OAR**, videoconferencia con contribuyentes y personal, etc.,

En relación a la gestión interna dentro del desarrollo del aplicativo INTEGRÁ se están llevando a cabo numerosas mejoras como la expedición de certificados de estar al corriente con deudas, automatización de ficheros Cuaderno 60, etc.,

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Principales retos (Plan Estratégico)
- Plan Estratégico
- Fichas estratégicas
- POA
- INTEGRÁ

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO

LINKS EFQM

1.4: Desarrollar la estrategia 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



5.2.2. Estructura organizativa preparada para la transformación

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El **OAR** revisa de forma constante su estructura organizativa con el fin de adaptarla a la estrategia definida y a las necesidades surgidas como consecuencia del relevo generacional, traslados o políticas de personal de Diputación.

En esta última reflexión estratégica se ha realizado un análisis de la evolución de la estructura y se han identificado los principales retos.

Los cambios de estructura suponen cambios en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT).

Uno de los mayores retos del **OAR** es implantar con éxito su estrategia de digitalización, y esto conlleva no sólo la formación del personal, sino también la incorporación de nuevos perfiles profesionales que impulsen la transformación.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Para realizar la modificación del organigrama se elabora una memoria de los motivos por los que se modifica o se amortiza un puesto de trabajo. Posteriormente se diseña la ficha del puesto que recoge los datos, funciones generales y específicas y formación requerida. Por último, se elabora un informe económico donde se valora el coste de la creación, modificación o amortización del puesto.

La memoria es aprobada por el Gerente y el Vicepresidente del **OAR** y se remite al Área de RRHH de Diputación para que lo ponga en conocimiento de los Sindicatos y posteriormente se lleva al Pleno de la Diputación para su aprobación.

Los cambios se comunican en el tablón de empleo del **OAR** y Diputación, InfoOAR y a través de los Sindicatos.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El éxito de los cambios en el organigrama se mide a través de los resultados de indicadores recogidos en STAR.

En los últimos años, el organigrama se ha modificado en varias ocasiones. Ejemplos: creación en 2021 de una *Jefatura de Sección Información y Atención al Ciudadano*, *Jefatura de Unidad a Entidades Delegadas*, en 2019 *Negociado de CAT* y *Negociado de RSC*.

En el nuevo Plan Estratégico se plantea un proyecto relativo al diseño de un plan a largo plazo de sustitución de los puestos vacantes por jubilaciones, con el fin de asegurar el desempeño efectivo continuo del organismo.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Organigrama
- Relación de Puestos de Trabajo (RPT)
- Memoria e Informe de modificaciones
- Fichas de los puestos
- Principales cambios de estructura y retos (*análisis del Plan estratégico*)
- InfoOAR
- Tablón de empleo
- Proyecto del Plan Estratégico *Diseño e implantación del plan de relevo generacional*

RESPONSABLE

GERENTE, EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE UNIDAD DE PERSONAL

LINKS EFQM

1.4: Desarrollar la estrategia 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



5.2.3. Capacitación digital

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La necesidad de mejorar la capacitación digital del personal público se presenta en el *Plan Nacional de Competencias Digitales*, de la *Estrategia España Digital 2025* y la *Estrategia Digital Europea*, donde se reconoce la debilidad de las competencias digitales en dicho personal y la ciudadanía en general.

Por otro lado, el **OAR** se encuentra en un proceso de incorporación de la administración electrónica en su gestión.

Asimismo, el papel que juegan las Diputaciones Provinciales en la implantación de la administración electrónica en los municipios es clave.

Por todo ello, en 2021 el **OAR** diseña un *Plan de Capacitación Digital* que pretende dar respuesta a estas necesidades.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El *Plan de Capacitación Digital* pretende atender las necesidades de digitalización y administración electrónica del personal del organismo y entidades delegantes y la ciudadanía con 2 fases de desarrollo, una primera de formación básica a todo el personal del organismo y entidades delegantes y ciudadanía, y una segunda de formación avanzada a puestos específicos que requieren de un mayor conocimiento digital por el puesto que ocupan.

La metodología seguida ha consistido en la identificación de necesidades formativas digitales del personal del **OAR** a través de un cuestionario, y del análisis de las fuentes disponibles, para el caso de entidades delegantes y ciudadanía.

El Plan se ha desplegado por *InfoOAR*.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La evaluación de los resultados y el impacto de la formación en el avance digital en el **OAR** permite conocer si el Plan llevado a cabo se ajusta a las necesidades reales y si además es eficiente y efectivo, ayudando a tomar decisiones para optimizar la calidad en los futuros planes.

Para ello, se plantea realizar una comprobación de la implantación de las acciones planificadas, así como una medición de resultados de los indicadores establecidos en el Plan.

Hasta ahora se ha impartido un curso de *Navegadores Web y el explorador de archivos* a todo el personal del **OAR**, y está programado para el próximo mes otro de *Administración electrónica*.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Estudio de necesidades de capacitación digital
- Plan de Capacitación Digital
- Registros de formación de estos cursos
- Correo *InfoOAR*

RESPONSABLE

JEFA UNIDAD DE FORMACIÓN Y JEFE
SERVICIO GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
ASUNTOS GENERALES

LINKS EFQM

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
1.4: Desarrollar la estrategia
3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
5.2: Transformar la organización para el futuro
5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
6.2: Resultados de percepción de personas
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



5.3: IMPULSAR LA INNOVACIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA

5.3.1. Administración electrónica

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La Administración Electrónica hace referencia a la incorporación de TIC's en las Administraciones Públicas en una doble vertiente: por un lado, convertir los procesos en papel en procesos electrónicos, y por otro, habilitar la vía electrónica como un nuevo medio de relación con la ciudadanía.

La administración electrónica del **OAR** se basa principalmente en la relación electrónica con las ciudadanas y ciudadanos a través de la Sede Electrónica, identificación electrónica, tramitación electrónica, notificaciones electrónicas, pasarela de pagos, registro electrónico, oficinas de asistencia en materia de registro, intermediación e interoperabilidad, atención telefónica, uso SMS, correos electrónicos y redes sociales.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

- Puesta a disposición de servicios de registro electrónico, inicio de trámites telemáticos y notificaciones electrónicas a través de la Sede Electrónica de la Diputación de Badajoz.
- Publicación de datos abiertos en el Portal de datos abiertos de la Diputación.
- Publicación de información en el Portal de Transparencia de la Diputación.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

De manera periódica, el Servicio de Informática del **OAR** realiza una revisión del avance en materia de administración electrónica.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Sede Electrónica de Diputación
- Oficina Virtual
- Análisis de situación del **OAR** en materia de Administración electrónica
- Principales retos en materia de Administración Electrónica (Plan Estratégico)
- Plan Estratégico

RESPONSABLE	LINKS EFQM
-------------	------------

EQUIPO DIRECTIVO Y SERVICIO DE INFORMÁTICA

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
1.4: Desarrollar la estrategia
5.2: Transformar la organización para el futuro
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



5.3.2. Transformación digital

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La visión del OAR es ser reconocida como una administración digital en sus actuaciones y para ello se ha propuesto mejorar y automatizar sus procedimientos, disponer una infraestructura tecnológica puntera para lograr un mayor rendimiento, así como un plan para capacitar a su personal en las competencias digitales necesarias.

Dentro de las sesiones de *Café con Herramientas* se ha llevado a cabo una referente a *Transformación digital*, donde se ha reflexionado sobre la forma de abordarla en el OAR con éxito.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Entre las medidas llevadas a cabo para el logro de la transformación digital caben destacar:

- Adquisición de nuevos equipos informáticos para puestos de trabajo con las últimas versiones del sistema operativo para la mejora del rendimiento.
- Adquisición e instalación de 28 escáneres para la digitalización de documentación, portátiles, servidor para gestión de radares, pantallas y webcams.
- Virtualización de servidores para conexiones a Internet, bases de datos y aplicaciones web.
- Instalación de la infraestructura para la Cita Previa en OAR de Don Benito.
- Inicio de trabajos en pro de la simplificación de trámites administrativos: revisión de formularios, interoperabilidad, automatización de procedimientos.
- Diseño de un Plan de Capacitación Digital.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Periódicamente se verifican los sistemas que tienden a la obsolescencia para ser reemplazados por nuevos equipos.

Progresivamente, se incorpora la automatización de actividades y procedimientos desde la Sede Electrónica.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Plan de Capacitación Digital
- Café con Herramientas (Sesión de Transformación digital)
- Plan Estratégico

RESPONSABLE

JEFE SERVICIO DE INFORMÁTICA Y TÉCNICA DE GERENCIA

LINKS EFQM

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
1.4: Desarrollar la estrategia
5.2: Transformar la organización para el futuro
6.2: Resultados de percepción de personas
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



5.4: APROVECHAR LOS DATOS, LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

5.4.1. Seguridad de la información

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los principales mecanismos implantados para la gestión de la seguridad de la información en el **OAR** son: documento de medidas de seguridad, legislación, mailing periódico sobre concienciación en ciberseguridad, claves de acceso a aplicaciones, Intranet e Internet, copias de seguridad, almacenamiento replicado en Red, antivirus y antispyware y firewall.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las medidas de ciberseguridad desplegadas en el organismo son:

- Administración de accesos a Internet mediante PROXY.
- Uso de antivirus McAfee Endpoint Protection.
- Uso de LDAP para gestión de usuarios, equipos y accesos.
- Copias de seguridad en dos niveles: disco y cinta.
- Réplica en dos CPD's.
- Separación de redes dentro de la Red Segura de Diputación.

En INCIDE el personal puede registrar incidencias en materia de seguridad que son atendidas por el Servicio de Informática. Del mismo modo, está a disposición del personal una base de datos documental en materia de legislación de seguridad.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Como consecuencia de la implantación de la legislación en materia de protección de datos se puso en marcha el Registro de Actividades de Tratamiento (RAT) y se ha introducido en este registro todas las actividades de tratamiento.

A principios de año el personal de Servicio de Informática del **OAR** ha asistido a un curso *Básico de Seguridad Tecnológica* organizado por la Diputación.

En el Plan Estratégico actual existe un proyecto referente al *Diseño e implantación del proceso de seguridad de la información*.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Proyecto del Plan Proyecto del Plan estratégico *Diseño e implantación del proceso de seguridad de la información*.
- Aplicación INCIDE. Altas de "Incidentes de Seguridad".
- Repositorio de documentos sobre seguridad de la información en "Aplicaciones Informáticas"
- Registro de realización de copias de seguridad en la cuenta soporte.oar@dip-badajoz.es
- Avisos de correos maliciosos en el portal "Aplicaciones Informáticas".
- Sesiones en materia de ciberseguridad organizadas por la Diputación.
- Curso Básico de Seguridad Tecnológica (para Informáticos).
- Mailing periódico sobre concienciación en ciberseguridad enviado por la Diputación
- Publicación del RAT de Diputación (y del **OAR**) en el BOP.

RESPONSABLE

JEFE DE SERVICIO DE INFORMÁTICA

LINKS EFQM

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
1.4: Desarrollar la estrategia
5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



5.4.2. Gestión de la información y el conocimiento

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El **OAR** considera clave la gestión de la información y el conocimiento, con el objeto de crear una organización orientada al cliente, facilitar el desarrollo de sus personas y proporcionar los conocimientos e información necesarios a todos los grupos de interés, que favorezcan la mejora en la prestación de servicio.

Se ofrecen multitud de aplicaciones informáticas y otros canales al personal y a las entidades delegantes y otros grupos de interés, para gestionar de forma rápida, eficaz y segura, la información relativa a la gestión interna y la prestación del servicio.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La gestión de la información y el conocimiento en el **OAR** se logra a través de **BALCON**, que almacena información mediante artículos, manuales, etc., **Intranet**, donde se encuentran las aplicaciones y documentos comunes, la **página web**, que es consultada para conocer noticias y asuntos de interés, **suscripciones** a diferentes boletines o entidades que suministran información, novedades legislativas, etc., sesiones formativas como *Café con Herramientas* y **AGORA**, donde se celebran mesas de trabajo generadoras de conocimiento e *InfoOAR*.

El resto de los grupos de interés la gestionan a través de los diferentes aplicativos informáticos puestos a su disposición, así como a través de comisiones, correos y página web, donde acceden a la Oficina Virtual y la Sede Electrónica.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Las herramientas para la gestión de la información y el conocimiento son revisadas a través de las encuestas de percepción realizadas a los diferentes grupos de interés.

También existen algunos indicadores de rendimiento relativos a la web, **BALCON**, **InfoOAR**, etc., recogidos en la herramienta **STAR**.

En estos 3 últimos años se han llevado a cabo mejoras en el canal **InfoOAR** a partir del análisis de los datos de la evaluación de liderazgo.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- **BALCON**
- Correo *InfoOAR*
- Indicadores Herramienta **STAR**
- Intranet
- Página web
- Encuesta e Informes de Percepción
- Aplicativos informáticos
- Suscripciones y adscripciones
- Bibliografía técnica
- *Café con Herramientas (sesiones generadoras de conocimiento)*
- **AGORA** (Mesas de trabajo, actualizaciones legislativas, etc.,)

RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO, JEFE DE FORMACIÓN Y UNIDAD DE COMUNICACIÓN

LINKS EFQM

3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
5.2: Transformar la organización para el futuro
6.2: Resultados de percepción de personas
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



5.5: GESTIONAR LOS ACTIVOS Y RECURSOS

5.5.1. Gestión económica y presupuestaria eficiente

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Desde su creación, el **OAR** se autofinancia a través de la tasa por premio de cobranza a las entidades delegantes. El riesgo financiero es mínimo ya que el nivel de endeudamiento existente en el organismo es cero, y la capacidad de generación de ingresos se encuentra garantizada con la firma de los convenios de recaudación a largo plazo, y con la propia actividad objeto del organismo, generando además nuevas delegaciones de forma constante. Los presupuestos del **OAR** están alineados desde el 2019 con los ODS, para conocer el grado de contribución a través de ellos. <http://ods.dip-badajoz.es/presupuestos-fase-2> En el **OAR** existe un Interventor Delegado que es responsable de la gestión económica y presupuestaria del organismo.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El mecanismo utilizado en el **OAR** para la gestión de los recursos económicos-financieros se basa en la planificación y gestión presupuestaria y contable. Existe un proceso de apoyo documentado.

Al final del ejercicio se liquida el presupuesto obteniéndose los datos contables, presupuestarios y económicos necesarios que determinan la calidad de la gestión realizada durante el ejercicio. En función de los datos obtenidos se pueden realizar determinadas actuaciones en el nuevo presupuesto como la realización de modificaciones presupuestarias.

La información económico-presupuestaria se encuentra incluida dentro del sistema de información contable SICAL. Los resultados se despliegan anualmente a través de la Memoria de Gestión, página web del **OAR** <https://oar.dip-badajoz.es/paginas/presupuestos> y de la Diputación <https://economia.dip-badajoz.es/presupuestos>.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La evaluación y seguimiento del presupuesto se lleva a cabo de manera periódica y sistemática con cierres parciales mensuales de los cuales se realizan diferentes informes para analizar, y en su caso corregir, la ejecución del Presupuesto. El control mensual se ha revisado y mejorado incorporando a los procesos informáticos de cierre nuevas verificaciones y controles. También se han producido mejoras en la información suministrada mediante la incorporación de nuevos datos comparativos para añadir información de la gestión. Anualmente se mide, además, la contribución a los ODS a través del presupuesto, que es publicada en la página web de la Diputación.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- AP03 Planificación y gestión presupuestaria y contable
- SICAL
- Presupuesto anual
- Informes mensuales
- Memoria de Gestión
- Indicadores Herramienta STAR
- Página web
- Metodología de alineación de presupuestos con los ODS
- Contribución de los presupuestos a los ODS

RESPONSABLE

JEFE DE SERVICIO DE INTERVENCIÓN Y EQUIPO DIRECTIVO

LINKS EFQM

1.4: Desarrollar la estrategia 5.2: Transformar la organización para el futuro 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



5.5.2. Interoperabilidad

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Una de las formas de lograr la eficiencia en la gestión y prestación de los servicios en el OAR es a través de la mejora de la interoperabilidad, aprovechando la red de comunicación existente entre Administraciones Públicas, y que además es necesaria para abordar la transformación digital del organismo. El fomento de la interoperabilidad es una de las estrategias que contempla el Plan Estratégico actual. Las alianzas con diferentes entidades (DGT, Catastro, etc.,) conllevan el continuo intercambio de información a través del uso compartido de aplicativos y bases de datos que contribuyen a la mejora de la interoperabilidad del OAR.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Algunas de plataformas de interoperabilidad utilizadas en el OAR son:

- SIR (Sistema de Interconexión de Registro)
- PID (Plataforma de Intermediación de Datos)
- Adhesión al Convenio FEMP-AEAT

Por otro lado, desde Área de Transformación Digital de la Diputación, en 2018 se formó a los Administradores de la PID del OAR en el siguiente curso: Servicio de Verificación y Consulta de Datos: Plataforma de Intermediación. En cuanto al acceso a los datos que proporciona la AEAT a través de su Sede Electrónica, desde la FEMP nos han remitido documento de FAQ que incluye información sobre guía y protocolos para la ejecución y puesta en marcha del Convenio.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Con ocasión del nuevo Plan Estratégico, en las acciones A.2.1_11 “Mejora de la Gestión Documental” y A.2.1_2 “Revisión de Formularios”, se están revisando los documentos que deben aportar los interesados y/o que debemos recabar de otras Administraciones para la tramitación de nuestros procedimientos. Igualmente, se encuentra en fase de estudio la formalización del Convenio para tener acceso a los datos que facilita el INE de la Base de Padrón Continuo que gestiona el mismo. El OAR tiene acceso a 23 servicios correspondientes a 4 procedimientos: Inspector Tributario, Sancionador en materia de Tráfico, Recurso de Reposición en materia de Tráfico y Apremio; recientemente se han solicitado nuevamente 2 procedimientos ampliando la solicitud a 57 nuevos servicios.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- Plataforma de intermediación de datos
- Proyectos Plan Estratégico: Acción C.4.2_1 “Análisis y Adhesión a Sistemas de Interoperación con otras Administraciones Públicas” y C.4.1_3 “Búsqueda de nuevas alianzas”, se estudian otras vías de interoperabilidad para aquellos servicios no contemplados en la PID
- Actas de reuniones en STAR. Carpeta del grupo de trabajo en la Intranet “almacén general de documentos”
- Formularios con el CAID
- Adhesión Convenio MINHAP-C.A. EXTREMADURA y AEAT-FEMP
- Convenio con la DGT y DGC

RESPONSABLE

JEFE DE SERVICIO INFORMÁTICA Y
TÉCNICA DE GERENCIA

LINKS EFQM

3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
5.2: Transformar la organización para el futuro
6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



5.5.3. Gestión de equipos e instalaciones

LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El OAR cuenta con un gran número de instalaciones y equipos para la prestación de su servicio. Para su correcta gestión, el OAR dispone de 2 subprocesos documentados de mantenimiento, así como contratos de mantenimiento, y seguros de todos los activos. Las mejoras en las instalaciones se identifican a partir de los Informes realizados por el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, o a través del mantenimiento preventivo y correctivo como las obras de mantenimiento y las de imagen corporativa. Además, en cada reflexión estratégica se lleva a cabo un análisis de los edificios y aplicativos informáticos del OAR y se determina el plan de mejora a medio y largo plazo.

CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El mantenimiento preventivo y correctivo de los edificios e instalaciones es llevado a cabo por empresas especializadas y las acciones a acometer, así como su periodicidad se determinan en los contratos de mantenimiento. El mantenimiento correctivo de los equipos e instalaciones es gestionado por el Servicio de Informática y el Servicio de Asuntos Generales del OAR respectivamente, y consiste en que el personal registra las incidencias de equipos y/o instalaciones en el aplicativo INCIDE y se evalúan por la persona responsable con criterios de urgencia y dificultad, estableciendo el nivel de prioridad en su resolución.

CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El proceso de mantenimiento se evalúa a través de una encuesta de percepción realizada al personal sobre la atención y resolución de la incidencia y a través de la Encuesta de Clima Laboral. Además, están establecidos unos indicadores de rendimiento, que se miden anualmente y están recogidos en la herramienta STAR. Anualmente se establecen mejoras en las instalaciones y equipos. Para canalizar las incidencias de los Ayuntamientos se ha creado en el INCIDE y dentro de la modalidad "Impacto", el apartado "Ayuntamientos" donde se recogen las incidencias que notifican los Ayuntamientos y de esta forma realizar su seguimiento hasta su resolución.

CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

- AP02.1 Mantenimiento de Sistemas Informáticos
- AP02.2 Mantenimiento de Oficinas e Instalaciones
- Contratos de mantenimiento
- Análisis del estado de infraestructuras y equipos (Plan Estratégico)
- Seguros
- Indicadores Herramienta STAR
- Mejoras de aplicaciones informáticas
- Mejoras de instalaciones
- INCIDE (incidencias registradas)
- Encuestas e Informes de percepción de personas e INCIDE
- Informe de Evaluación de Riesgos Laborales
- Instrucción de PRL

RESPONSABLE

JEFE DE SERVICIO DE INFORMÁTICA Y JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASUNTOS GENERALES

LINKS EFQM

3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
6.1: Resultados de percepción de clientes
6.2: Resultados de percepción de personas
7.1: Rendimiento estratégico y operativo



CRITERIO 6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Desde 2009, el OAR mide a través de encuestas, la percepción de sus principales grupos de interés. Los aspectos valorados en las distintas encuestas se basan en las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

La escala de valoración utilizada en todas las encuestas es de 1 a 5. La periodicidad de las encuestas es la siguiente:

- **Contribuyentes:** anual
- **Ayuntamientos:** bienal
- **Otras entidades delegantes:** bienal
- **Personas:** bienal
- **Proveedores:** bienal
- **Entidades colaboradoras:** bienal
- **Sindicatos:** bienal
- **Consejo Rector:** cuatrienal
- **Personal de nuevo ingreso:** anual
- **Productividad:** cuando se modifica el sistema
- **OAR con el cole:** anual
- **Gestión de incidencias (INCIDE):** anual
- **Usuario de compra:** anual

En el caso de percepción de contribuyentes, la encuesta realizada se basa en el Modelo SERVQUAL midiendo además el nivel de importancia asignado a cada aspecto.

Los resultados son oportunos, fiables y precisos. Las muestras seleccionadas se extraen aplicando criterios estadísticos que garantizan un nivel de confianza global superior al 95 % y nivel de error de 0,05.

Los resultados son segmentados por diferentes variables según el caso.

Las tendencias son crecientes y/o sostenidas en la totalidad de los resultados.



Se muestran algunas comparaciones realizadas con organismos similares nacionales, a través de la mejor/única referencia o media del sector.

Se establecen objetivos para la casi totalidad de resultados y se alcanzan o superan en la mayoría de ellos.

En la totalidad de los indicadores de percepción presentados, se incluye una predicción a 2022 a partir del análisis de los resultados obtenidos y las tendencias de los últimos años.

Los indicadores de percepción están vinculados a los procesos, objetivos y planes de acción establecidos como consecuencia del análisis de los resultados.

Las mejoras introducidas en el **OAR** garantizan el mantenimiento y/o mejora de resultados a largo plazo.



6.1: RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE CONTRIBUYENTES Y ENTIDADES DELEGANTES

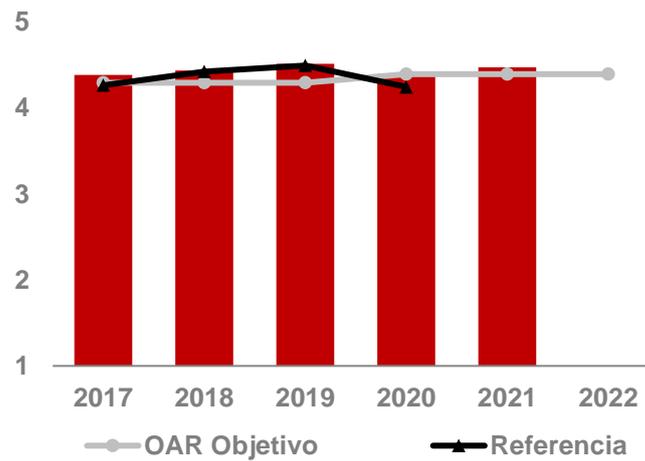
Percepción global de contribuyentes

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción global de los contribuyentes.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción global de contribuyentes

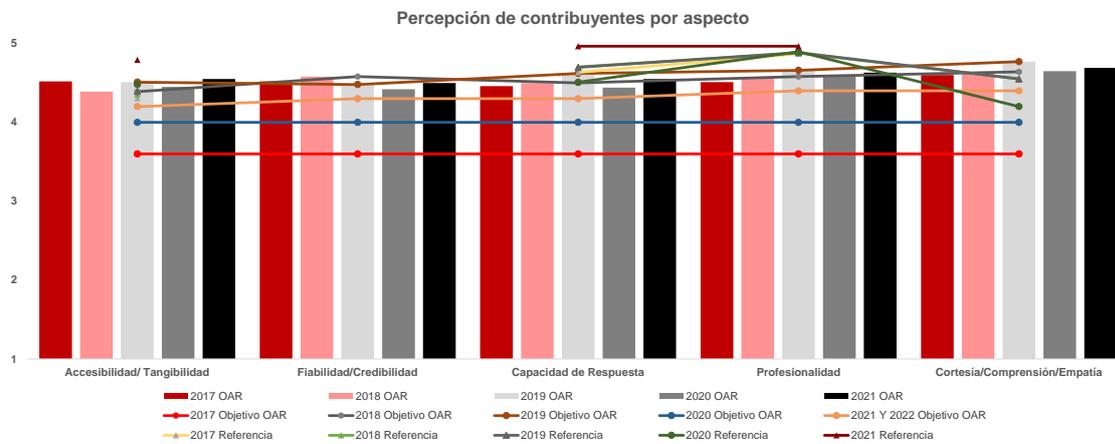


Percepción de contribuyentes por aspecto

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de los contribuyentes por aspecto del Modelo SERVQUAL.
Se analizan los resultados segmentados por aspectos y se trabajan junto a la importancia otorgada a cada uno de ellos.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

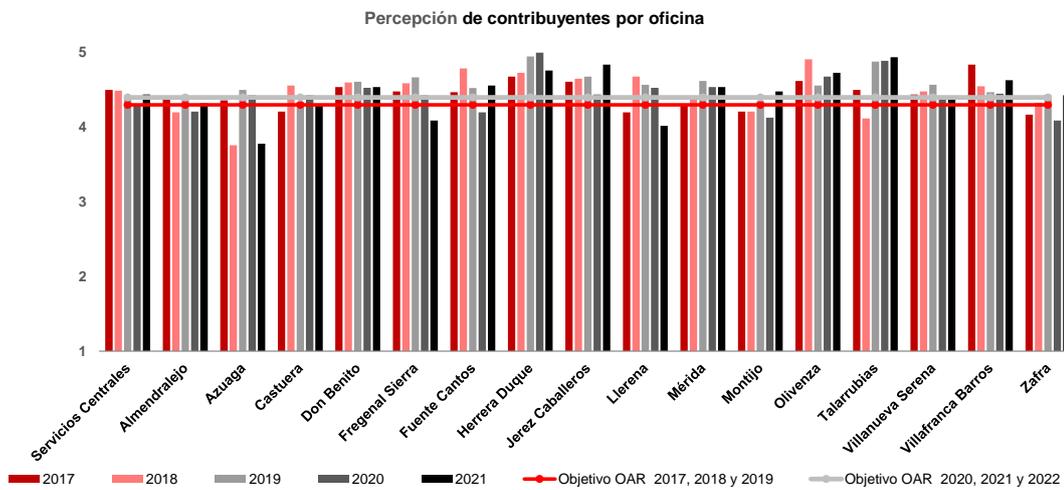


Percepción de contribuyentes por oficina

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de los contribuyentes por oficina del OAR que presta el servicio.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



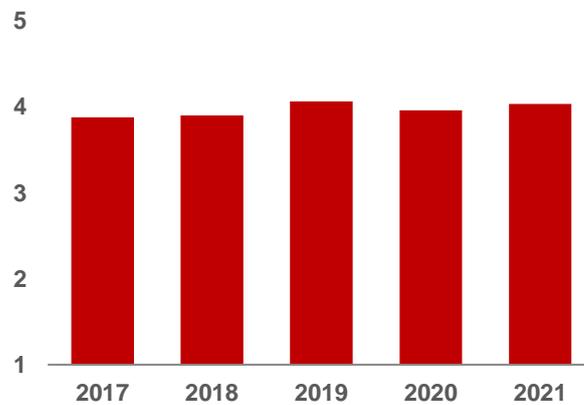
Cumplimiento de expectativas de contribuyentes

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Además de la satisfacción global y por aspectos también se les pregunta si el Servicio recibido ha sido igual mejor o peor que el que esperaban.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Cumplimiento de expectativas de contribuyentes

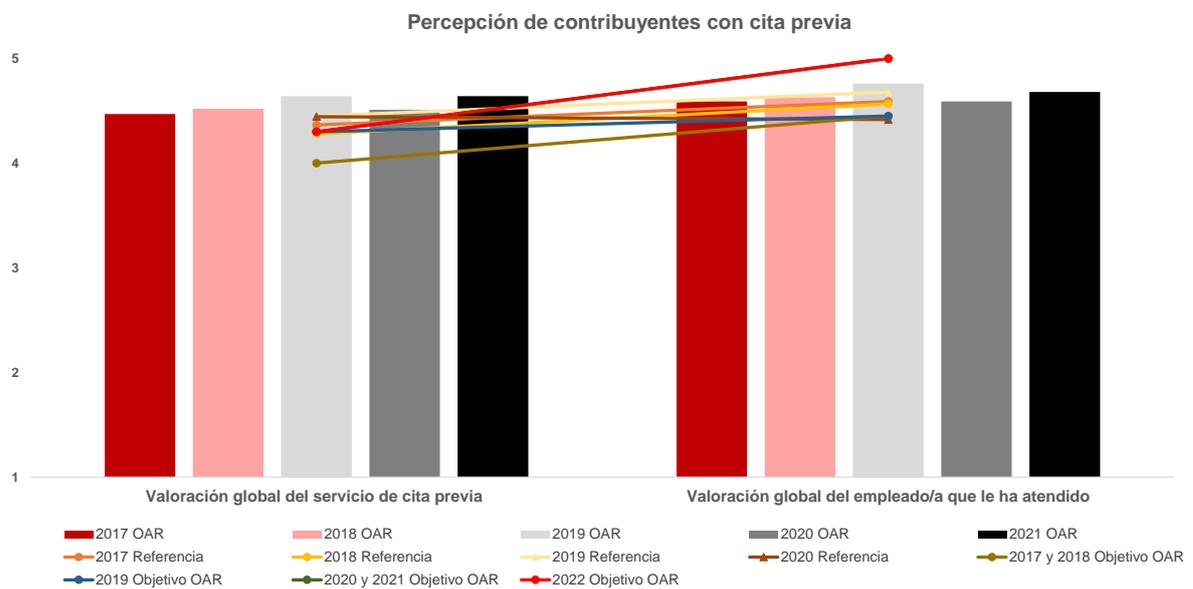


Percepción de contribuyentes con la cita previa

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de contribuyentes con la cita previa (global y del empleado/a que le atiende presencialmente)

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



Percepción global de Ayuntamientos

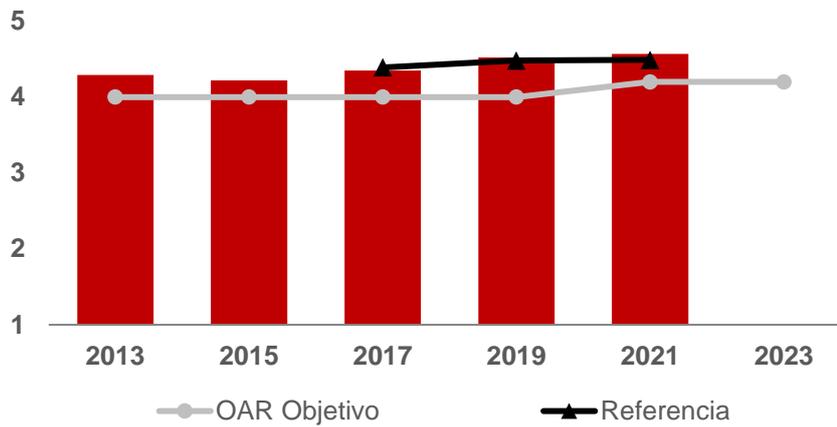
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción global de los Ayuntamientos.

Los Ayuntamientos dentro de las entidades delegantes es el grupo más numeroso, y engloba a los Municipios y Entidades Locales Menores.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción global de Ayuntamientos



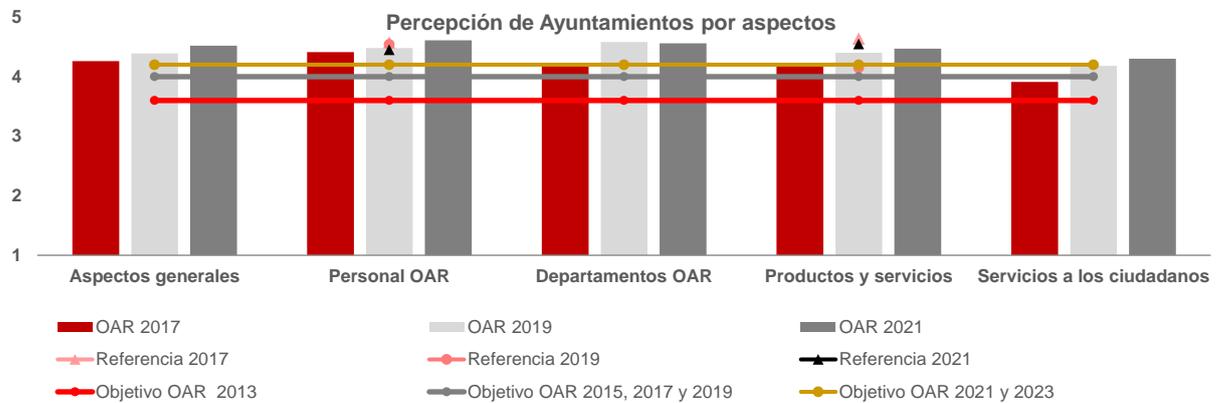
Percepción de Ayuntamientos por aspecto

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de los Ayuntamientos por aspecto.

Se analizan los resultados segmentados por aspectos y se trabajan junto a la importancia otorgada a cada uno de ellos.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

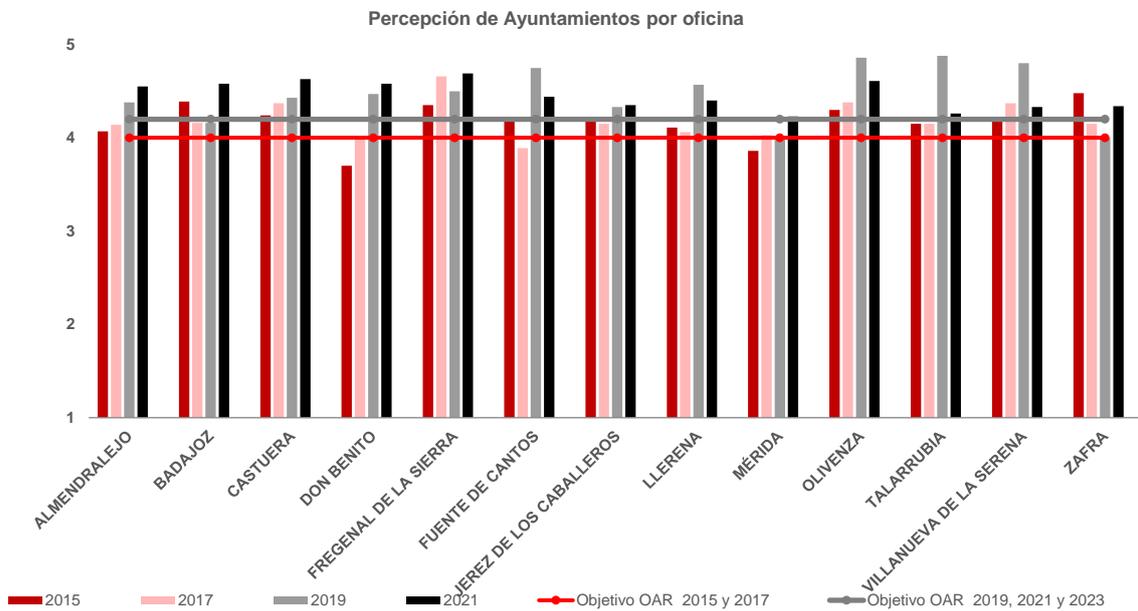


Percepción de Ayuntamientos por oficinas

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de los Ayuntamientos por oficinas.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

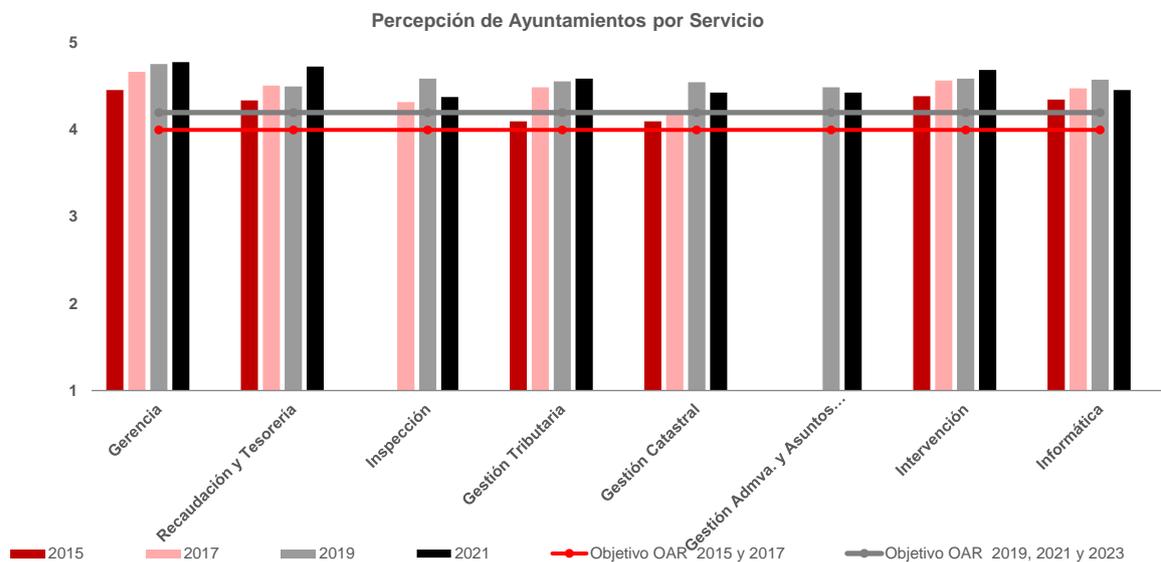


Percepción de Ayuntamientos por Servicios

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de los Ayuntamientos con los Servicios o departamentos del OAR que les atienden.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

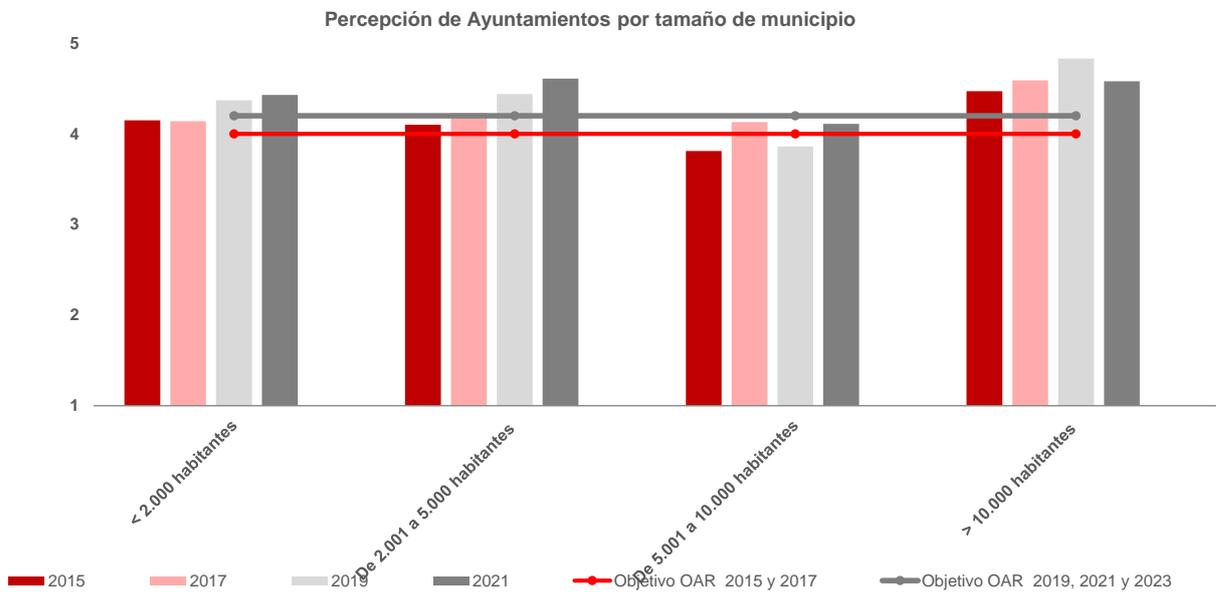


Percepción de Ayuntamientos por tamaño de municipio

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de satisfacción global de los Ayuntamientos clasificados por tamaño de municipio.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



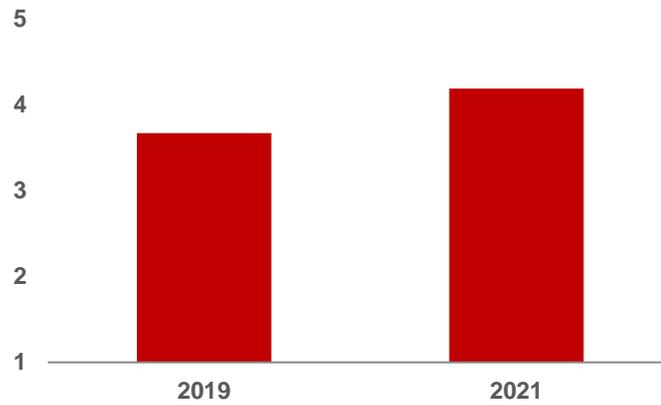
Cumplimiento de expectativas de Ayuntamientos

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de cumplimiento de las expectativas de los Ayuntamientos respecto al servicio recibido. Este dato se ha incorporado por primera vez en el cuestionario de satisfacción de 2019.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Cumplimiento de expectativas de Ayuntamientos



Percepción de CONFI@

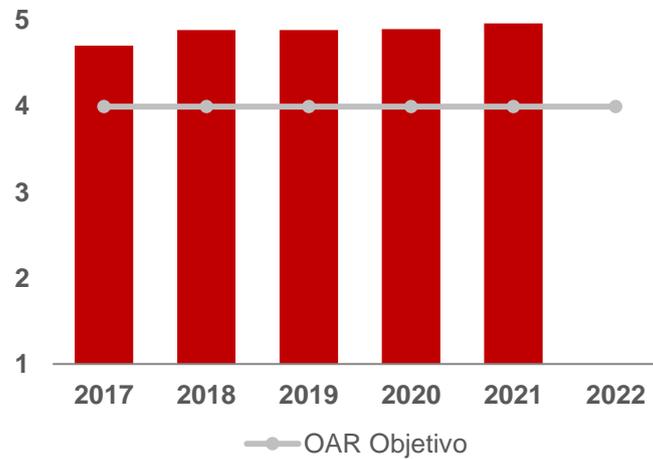
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de los Ayuntamientos con el servicio CONFIA.

El objetivo de este servicio es la automatización de la contabilidad de los ingresos de derecho público delegados en el Organismo.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE SERVICIO INTERVENCIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción del servicio CONFI@



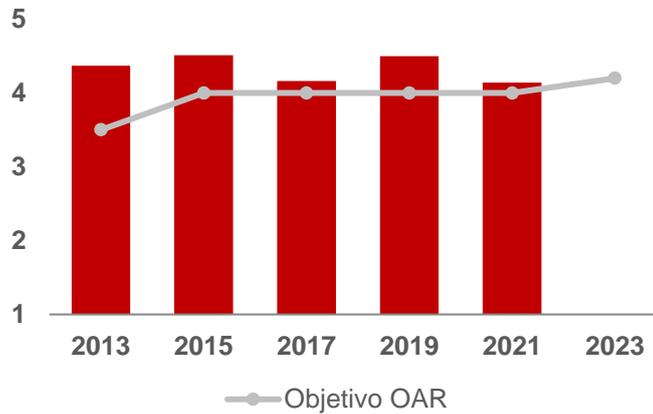
Percepción global de otras entidades delegantes

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción global de otras entidades delegantes, tales como Mancomunidades, Comunidades de Regantes, Promedio y Junta de Extremadura.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción global de otras Entidades Delegantes



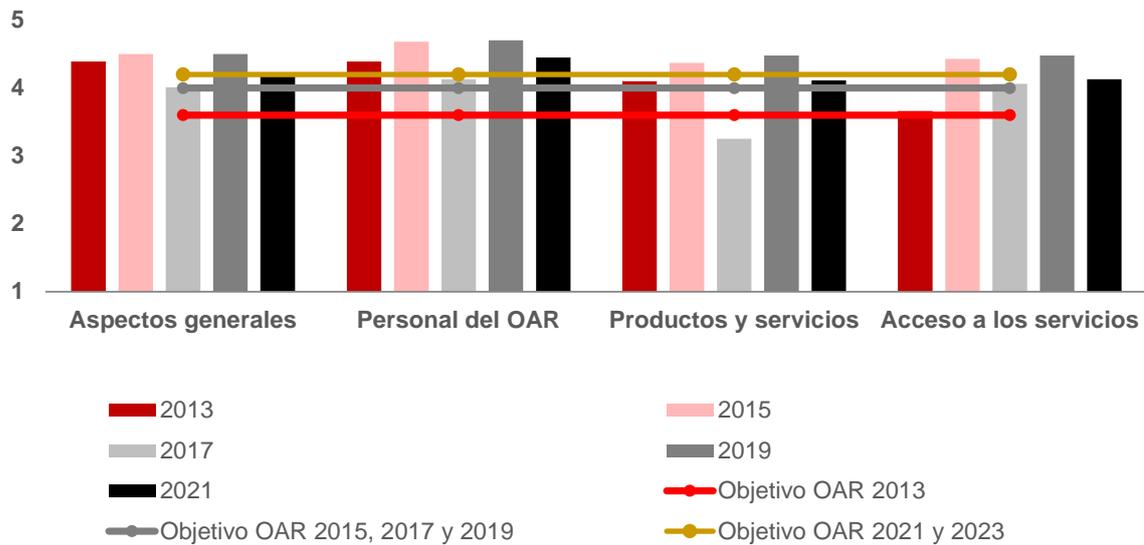
Percepción de otras entidades delegantes por aspecto

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de otras entidades delegantes, tales como Mancomunidades, Comunidades de Regantes, Promedio y Junta de Extremadura, por aspecto.
Se analizan los resultados segmentados por aspectos y se trabajan junto a la importancia otorgada a cada uno de ellos.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción de otras Entidades Delegantes por aspecto



6.2: RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE PERSONAS

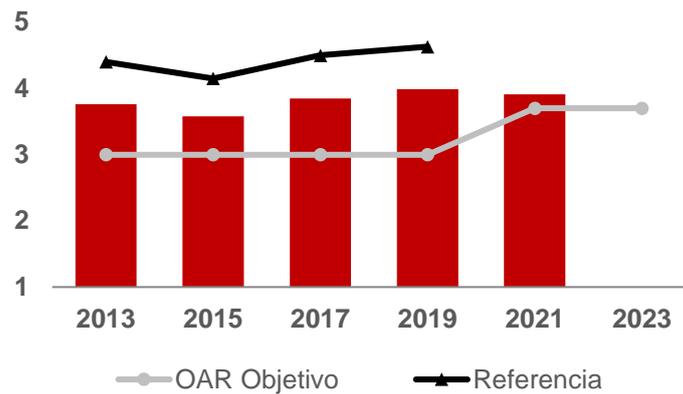
Percepción global de personas

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción global del personal del OAR. Mide el clima laboral.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción global de personas



Percepción de personas por aspecto

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

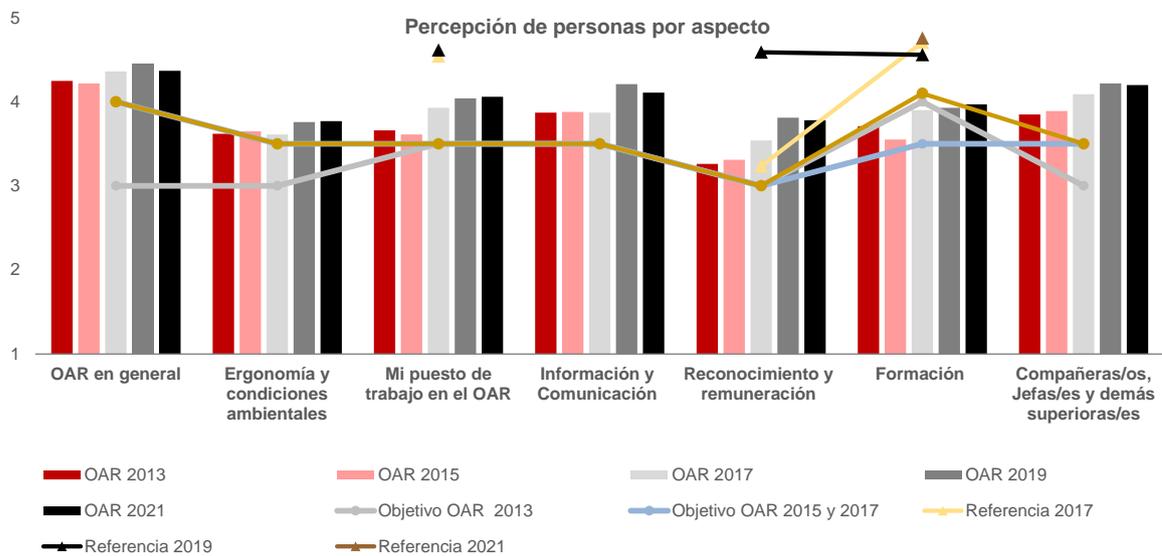
Grado de percepción del personal del OAR por aspecto. Se analizan los resultados segmentados por aspectos y se trabajan junto a la importancia otorgada.

RESPONSABLE

LINKS EFQM

EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD

1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



Percepción de personas por oficina

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del personal del OAR según su lugar de trabajo. Los resultados se segmentan con el personal que trabaja en los Servicios Centrales y los que trabajan en las 16 oficinas comarcales.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



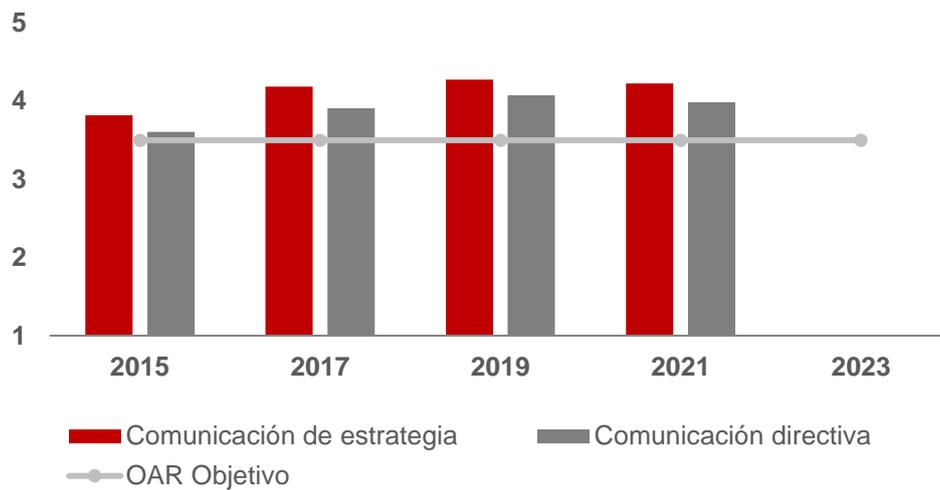
Percepción de personas con la comunicación

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del personal del OAR con la comunicación vertical y horizontal llevada a cabo en el OAR.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción de personas con la comunicación



Percepción de personas con la conciliación

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del personal del OAR con las medidas de conciliación llevadas a cabo en el organismo.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE UNIDAD DE PERSONAL	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción de personas con la conciliación



Percepción de personas con sistemas de reconocimiento

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del personal del OAR con los reconocimientos del organismo distintos a remuneración.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción de personas con sistemas de reconocimiento distintos de la remuneración



Percepción de personas con los medios disponibles

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del personal del OAR con los recursos y medios de los que disponen para el desarrollo de sus funciones.

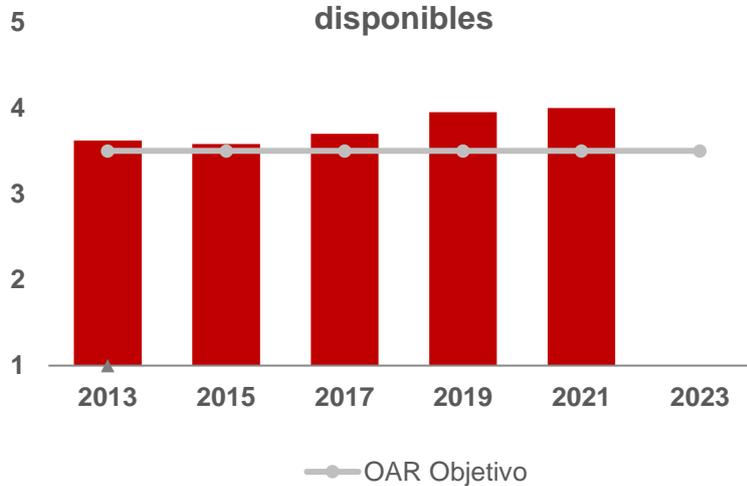
RESPONSABLE

EQUIPO DIRECTIVO

LINKS EFQM

1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 5.5: Gestionar los activos y recursos 6.4: Resultados de percepción de la sociedad

Percepción de personas con medios disponibles



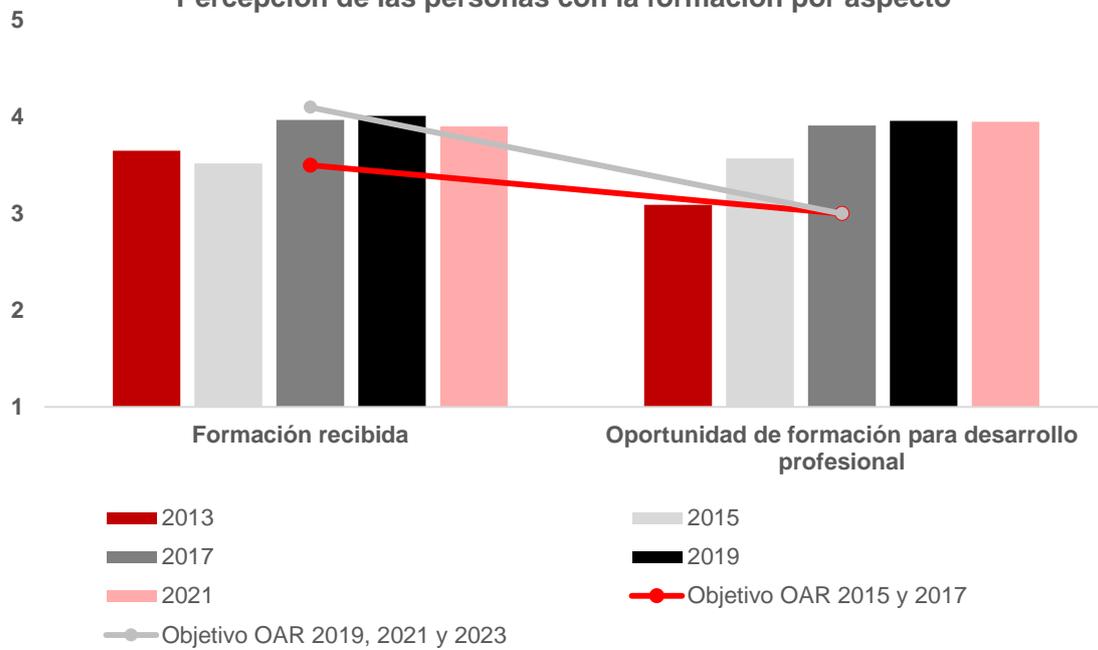
Percepción de personas con la formación

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del personal del OAR con la formación recibida segmentada por aspecto.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA UNIDAD DE CALIDAD	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción de las personas con la formación por aspecto



Percepción de personas con el desarrollo profesional

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del personal del OAR con su desarrollo profesional dentro del organismo.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE LA UNIDAD DE PERSONAL	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



Percepción de personas con el incentivo de productividad

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del personal del OAR con el incentivo de productividad recibido, más concretamente con el sistema de reparto.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE LA UNIDAD DE PERSONAL	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 5.5: Gestionar los activos y recursos 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo



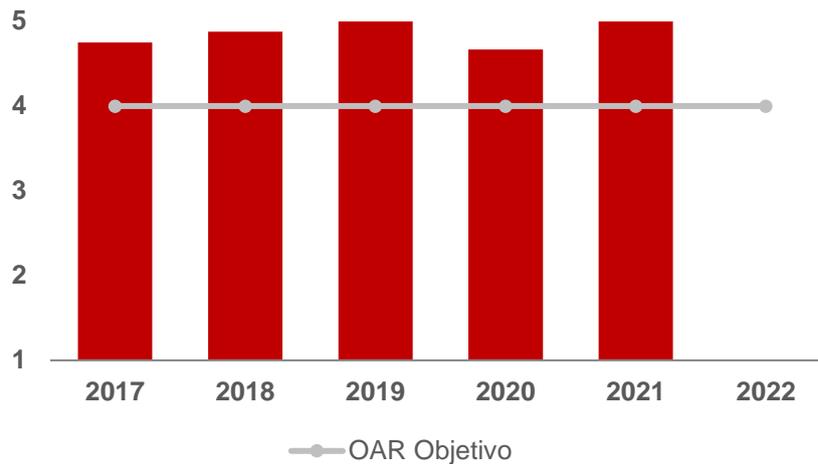
Percepción de personas con la acogida

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del personal de nuevo ingreso en el OAR con el proceso de acogida e integración llevado a cabo.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE LA UNIDAD DE PERSONAL	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 5.5: Gestionar los activos y recursos 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción del nuevo personal con el proceso de acogida



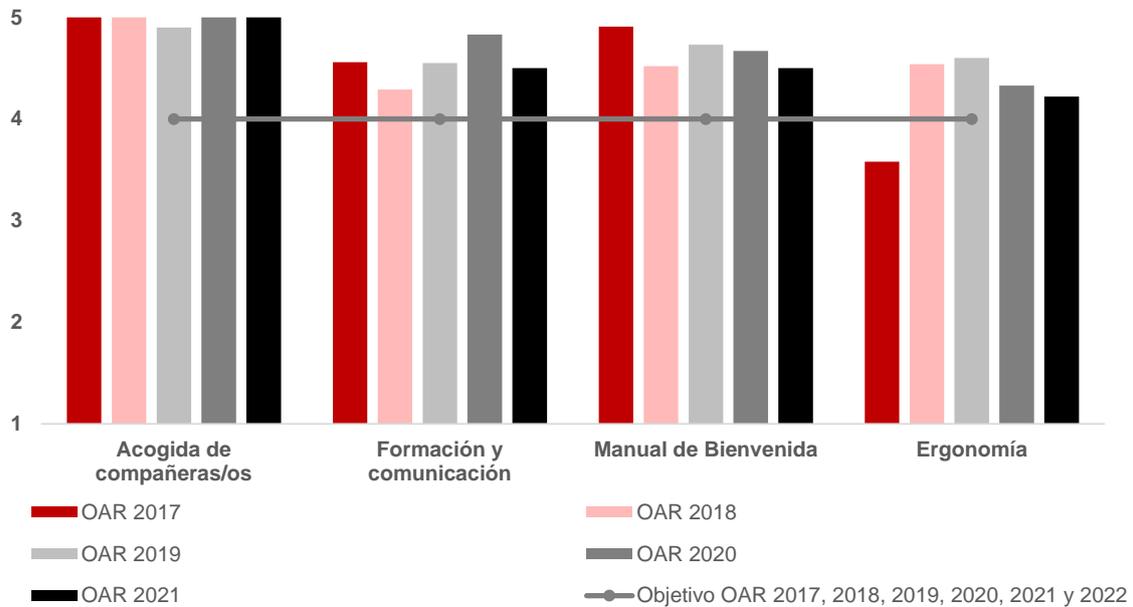
Percepción de personas con la acogida por aspecto

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del personal de nuevo ingreso en el OAR con el proceso de acogida e integración llevado a cabo, segmentado por aspecto.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE LA UNIDAD DE PERSONAL	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 5.5: Gestionar los activos y recursos 6.4: Resultados de percepción de la sociedad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción de nuevo personal con el proceso de acogida por aspecto



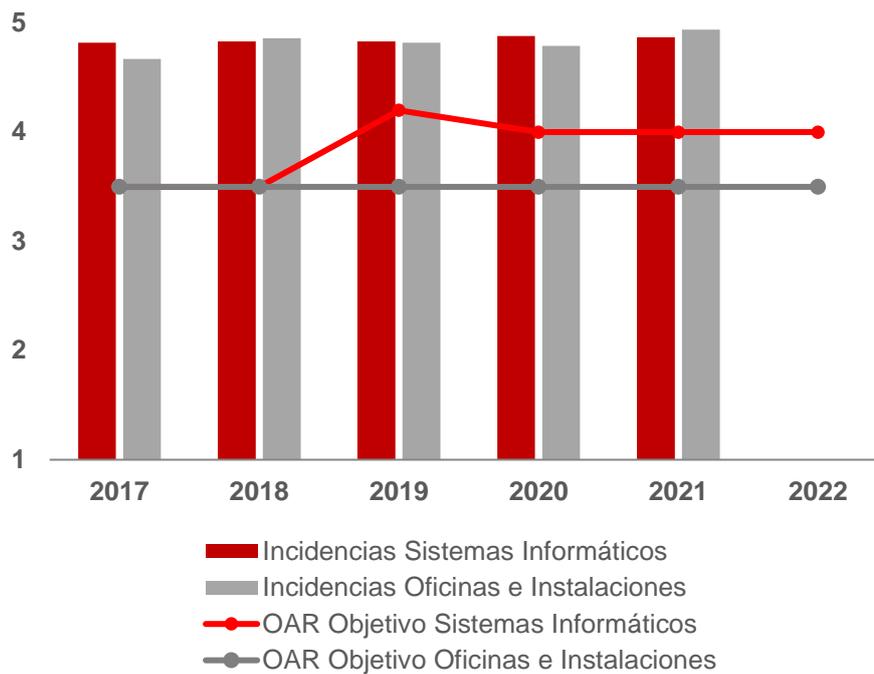
Percepción de personas con la gestión de incidencias

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del personal con la gestión de las incidencias informáticas y oficinas e instalaciones. Recientemente se ha incluido en el programa INCIDE la posibilidad de registrar incidencias en materia de seguridad.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 5.5: Gestionar los activos y recursos 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción de personas con la gestión de incidencias



Percepción de personas con el proceso de compras

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción del usuario personal de una compra con el producto/servicio suministrado por el proveedor, así como con el servicio prestado por la unidad responsable de compras del OAR.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASUNTOS GENERALES	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores

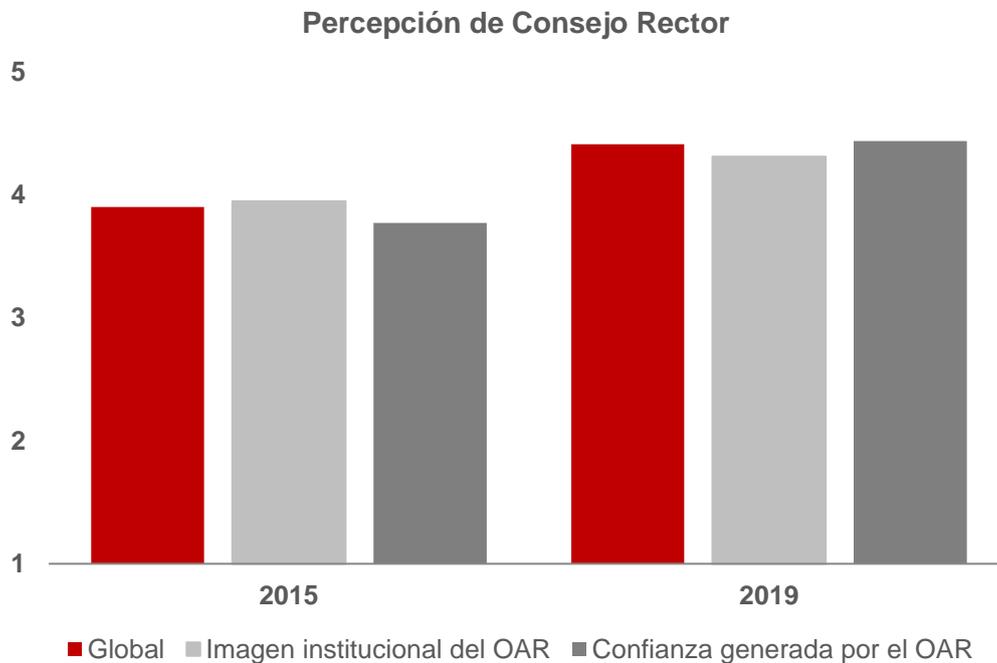
Percepción de personas con el proceso de compras



6.3: RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE INVERSORES Y REGULADORES

Percepción global de Consejo Rector

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Grado de percepción del Consejo Rector global y por aspecto. Se mide cada 4 años, antes de la renovación de las personas que lo componen.	
RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.3: Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo



6.4: RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE LA SOCIEDAD

Percepción global de Sindicatos

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción global de los Sindicatos con la gestión del OAR.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE LA UNIDAD DE PERSONAL	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 6.2: Resultados de percepción de personas

Percepción global de sindicatos



Percepción de Sindicatos por aspecto

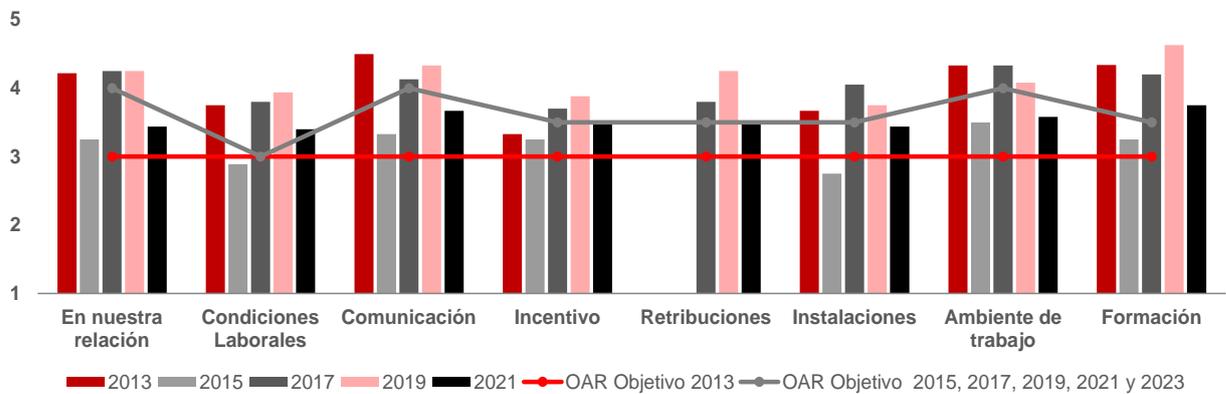
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de los Sindicatos por aspecto.

Se analizan los resultados segmentados por aspectos y se trabajan junto a la importancia otorgada a cada uno de ellos.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE LA UNIDAD DE PERSONAL	1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 6.2: Resultados de percepción de personas

Percepción de sindicatos por aspecto



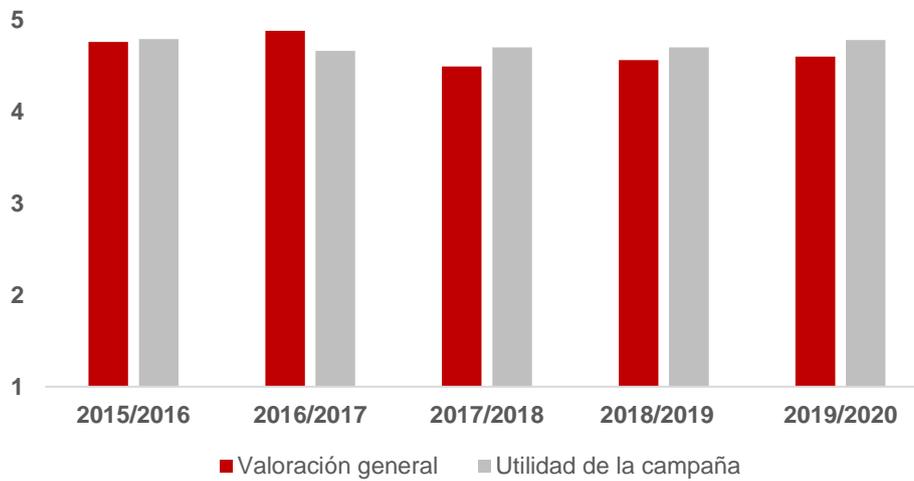
Percepción con el OAR con el cole

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción global de las personas participantes con el OAR con el cole, así como grado de utilidad de la misma.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA DE NEGOCIADO DE RSC	3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción con OAR con el cole



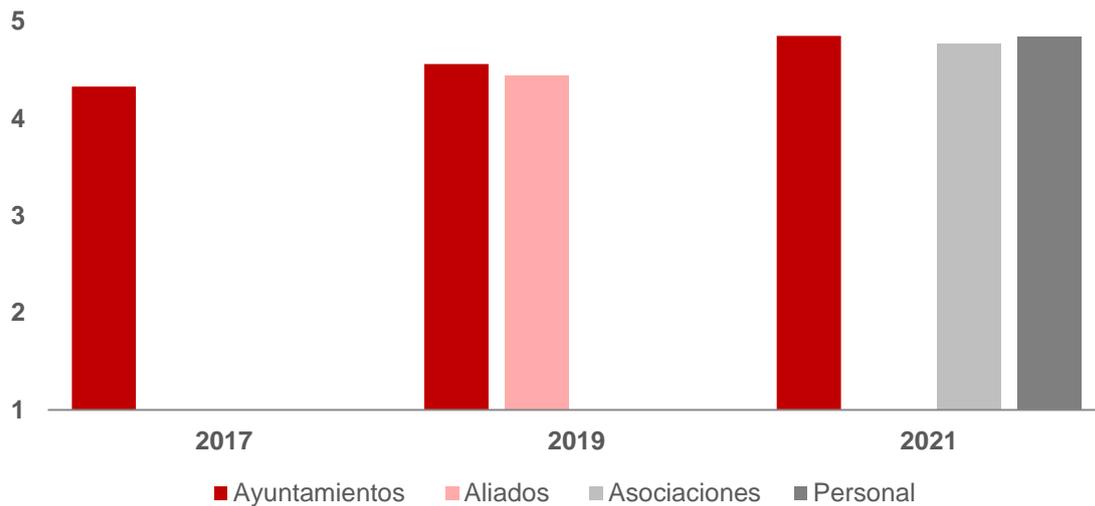
Percepción con Jornadas de RSC

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de los grupos de interés con las jornadas en materia de RSC impartidas por el OAR. Cada periodo se dirigen a diferentes grupos de interés.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFA DE NEGOCIADO DE RSC	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 3.3: Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

Percepción de grupos de interés con Jornadas RSC



6.5: RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE PARTNERS Y PROVEEDORES

Percepción global de proveedores

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción global de proveedores en su relación con el OAR.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASUNTOS GENERALES	3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción global de proveedores



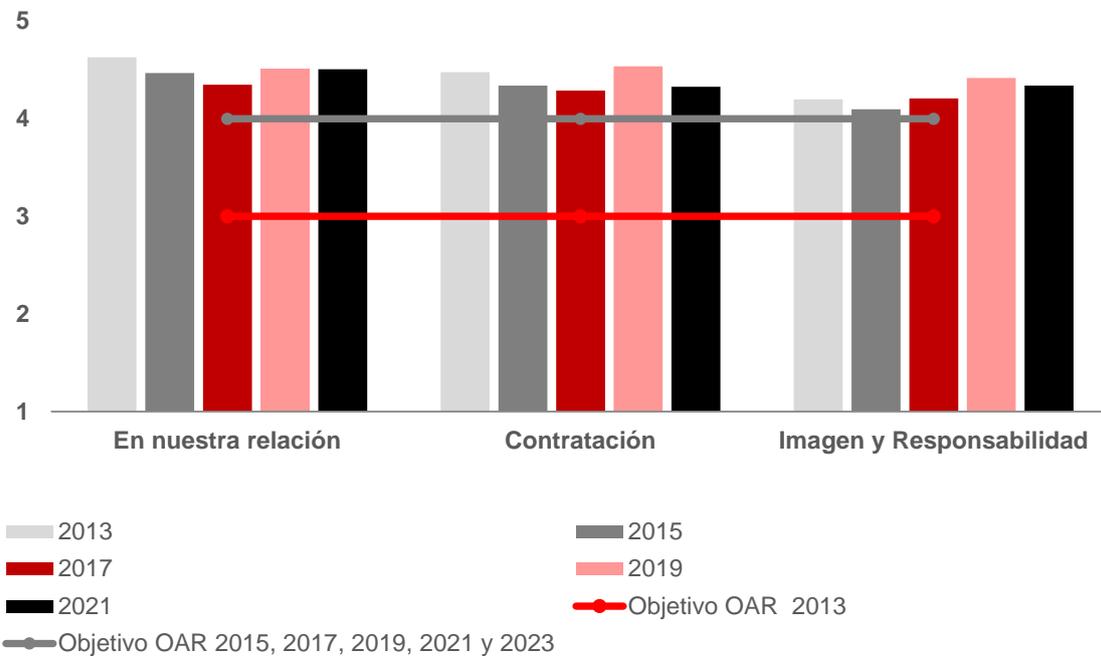
Percepción de proveedores por aspecto

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de proveedores con el OAR por aspecto. Se analizan los resultados segmentados por aspectos y se trabajan junto a la importancia otorgada a cada uno de ellos

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASUNTOS GENERALES	3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

Percepción de proveedores por aspecto



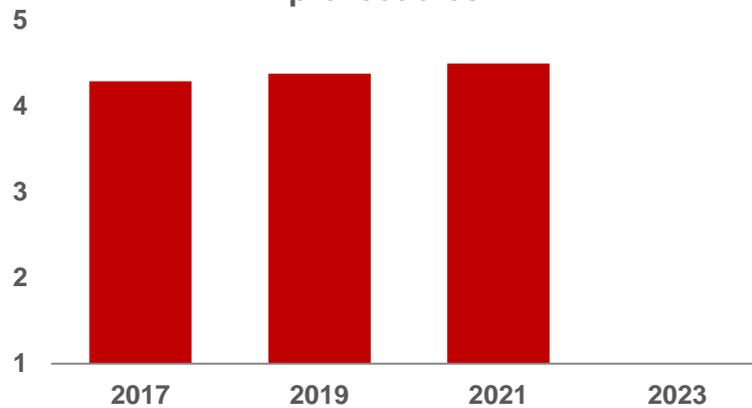
Cumplimiento de expectativas de proveedores

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de cumplimiento de las expectativas de los proveedores.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASUNTOS GENERALES	3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

Cumplimiento de expectativas de proveedores



Percepción de proveedores con la estrategia de RSC del OAR

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de proveedores con la estrategia de RSC del OAR.

Va en relación con las Jornadas de RSC impartidas a los distintos grupos de interés donde se les explica la política responsable del OAR.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO	3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

Percepción de proveedores con la estrategia del RSC del OAR



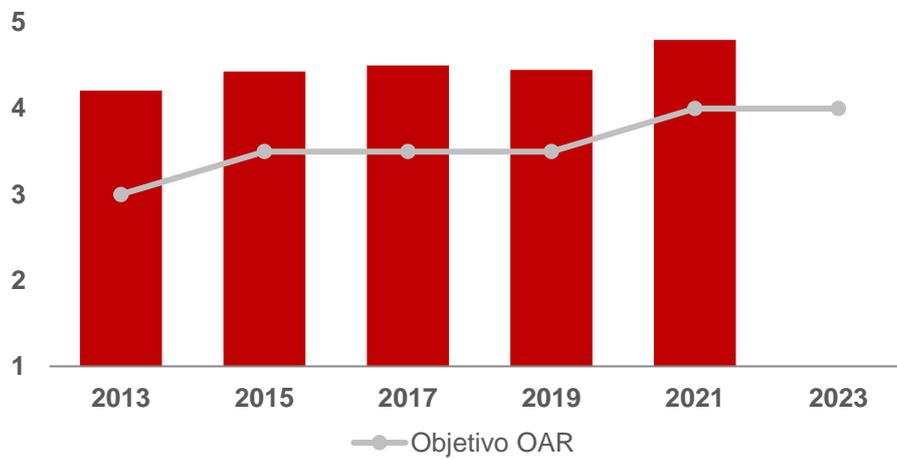
Percepción global de Entidades Colaboradoras

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción global de entidades colaboradoras tales como entidades financieras, en su relación con el OAR.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN	3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

Percepción global de Entidades Colaboradoras



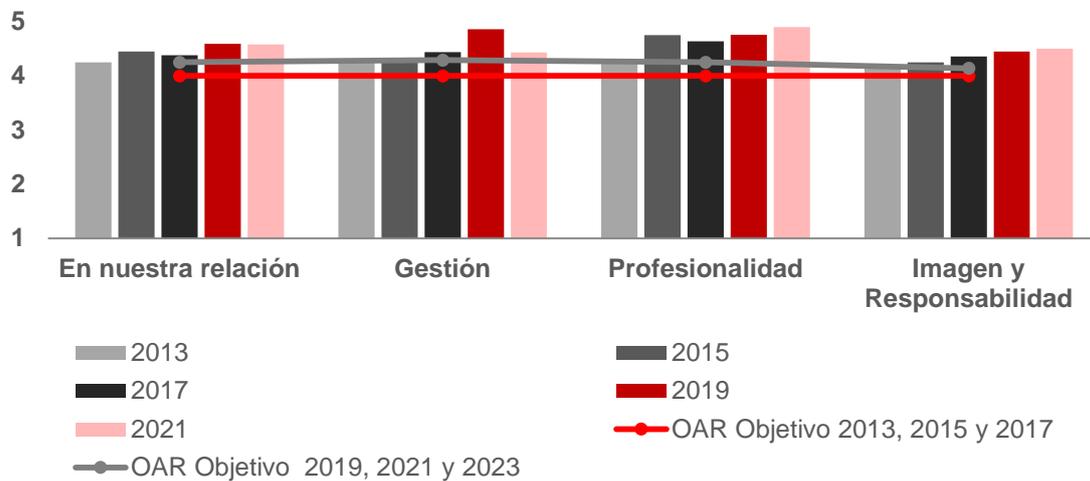
Percepción de Entidades Colaboradoras por aspecto

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de entidades colaboradoras con el OAR por aspecto. Se analizan los resultados segmentados por aspectos y se trabajan junto a la importancia otorgada a cada uno de ellos.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN	3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

Percepción de Entidades Colaboradoras por aspecto



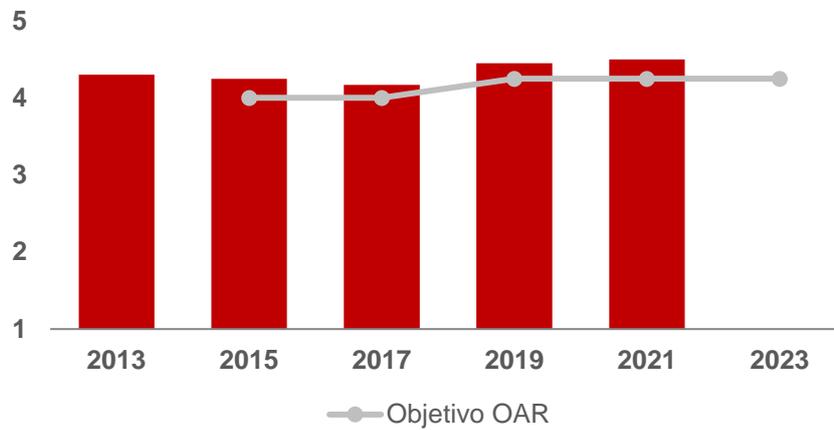
Percepción de Entidades Colaboradoras con su participación

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de entidades colaboradoras con su nivel de participación en el OAR basado en su experiencia.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN	3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

Percepción de Entidades Colaboradoras sobre la participación en el OAR



Percepción de Entidades Colaboradoras con la imagen del OAR

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de entidades colaboradoras en relación a la imagen externa del OAR.

RESPONSABLE

JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN

LINKS EFQM

3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

Percepción de Entidades Colaboradoras sobre la imagen externa del OAR



Percepción de Entidades Colaboradoras sobre la estrategia de RSC del OAR

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Grado de percepción de entidades colaboradoras con la estrategia de RSC del OAR. Va en relación con las Jornadas de RSC impartidas a los distintos grupos de interés donde se les explica la política responsable del OAR.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
GERENTE Y JEFA NEGOCIADO DE RSC	3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

Percepción de Entidades Colaboradoras sobre la estrategia del RSC del OAR



CRITERIO 7. RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

Medir el rendimiento estratégico y operativo en el **OAR** permite realizar el seguimiento de la estrategia definida, así como de la capacidad de los procesos, y poder así incorporar las mejoras y/o ajustes necesarios para afrontar el futuro con éxito.

El rendimiento estratégico en el **OAR** se mide a través del logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico del organismo.

Para alcanzar la totalidad de estos objetivos y estrategias marcadas, se dispone de un **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, que adopta las perspectivas tradicionales:

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Perspectiva orientada al control de gestión de objetivos y resultados. Fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera y autofinanciación del organismo.

PERSPECTIVA CLIENTE:

Perspectiva orientada a la relación con el “mercado”, analiza los resultados logrados con los diferentes “clientes”, y la percepción de los mismos hacia la organización.

PERSPECTIVA INTERNA:

Perspectiva dirigida al desarrollo de los procesos de trabajo. Permite definir la medición de los avances que el OAR está logrando en la totalidad de sus indicadores claves.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE:

Perspectiva orientada a las personas del organismo, dirigida a identificar el funcionamiento y desarrollo del sistema humano.

Los indicadores de rendimiento en el **OAR** se basan principalmente en indicadores económicos y de desempeño de los procesos (Fichas de Procesos), que se centran en cómo se realiza la tarea y si se logran ciertos objetivos operativos.

Los resultados económicos obtenidos por el **OAR** en los últimos años confirman la importante labor desarrollada por el organismo para contribuir a la consecución del principio de suficiencia financiera en los Ayuntamientos de la provincia de Badajoz con el objeto de posibilitar la prestación y el sostenimiento de los servicios públicos municipales mediante una excelente recaudación de sus ingresos de derecho público, que junto a los anticipos a cuenta de la recaudación suponen un soporte imprescindible a las arcas municipales.

Los resultados que se presentan cubren todos los aspectos de la actuación del **OAR**, son coherentes con la estrategia y se relacionan con otros indicadores.



Los resultados son oportunos, fiables y precisos, y se calculan según los métodos establecidos en las respectivas Fichas de Procesos y CMI, siendo medidos y revisados anualmente, y publicados en Memorias y página web.

Los resultados son segmentados por tipo de servicio, tipo de impuesto, periodo de recaudación, etc.,. Las tendencias son sostenidas y/o positivas en la totalidad de resultados.

Las comparaciones de resultados se realizan con organismos similares a nivel nacional, a través de la mejor/única referencia o media del sector, y los datos se obtienen de las distintas memorias publicadas por dichas organizaciones.

El valor objetivo se alcanza y/o supera en la mayoría de los resultados.

En la mayoría de los indicadores presentados, se incluye el objetivo a 2022 a partir del análisis de los resultados obtenidos y las tendencias de los últimos años.



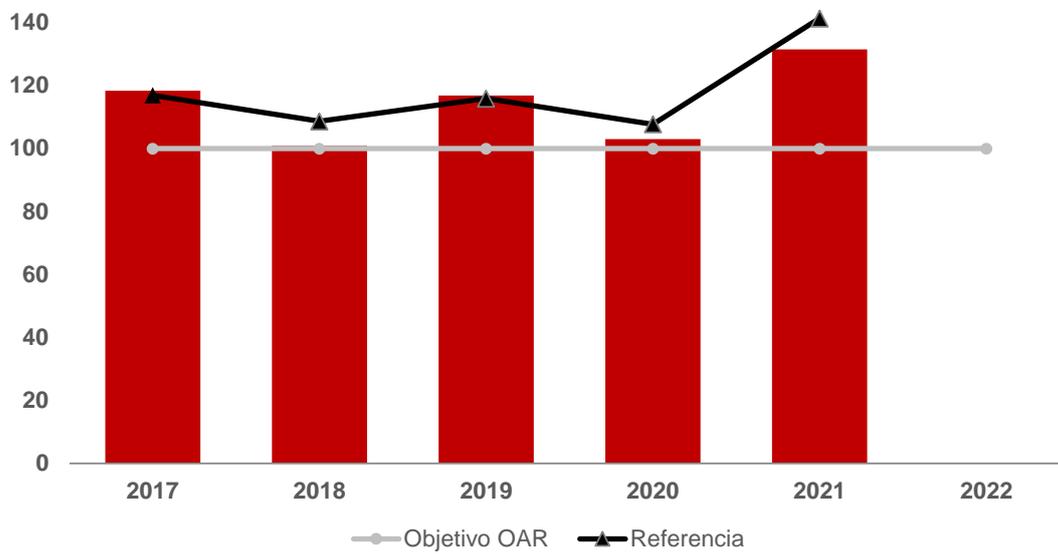
Porcentaje de autofinanciación

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Capacidad económica de la organización para hacer frente a sus obligaciones con sus propios recursos.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE SERVICIO DE INTERVENCIÓN	1.4: Desarrollar la estrategia 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno5.5: Gestionar los activos y recursos

% Autofinanciación



Resultados de gestión económica

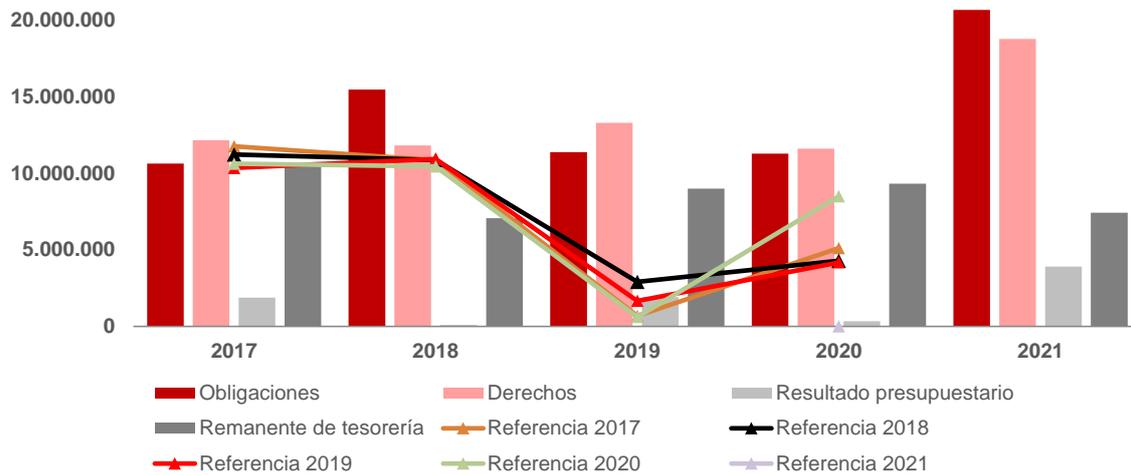
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Principales datos sobre la gestión económica del OAR en euros.

El remanente de tesorería positivo permite reducir de forma continua la tasa de premio de cobranza. El valor objetivo planteado es que sea superior a 0. A diferencia de la mayoría de Administraciones, el OAR siempre tiene resultado presupuestario positivo.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE SERVICIO DE INTERVENCIÓN	1.4: Desarrollar la estrategia 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno5.5: Gestionar los activos y recursos

Resultados de gestión económica (€)



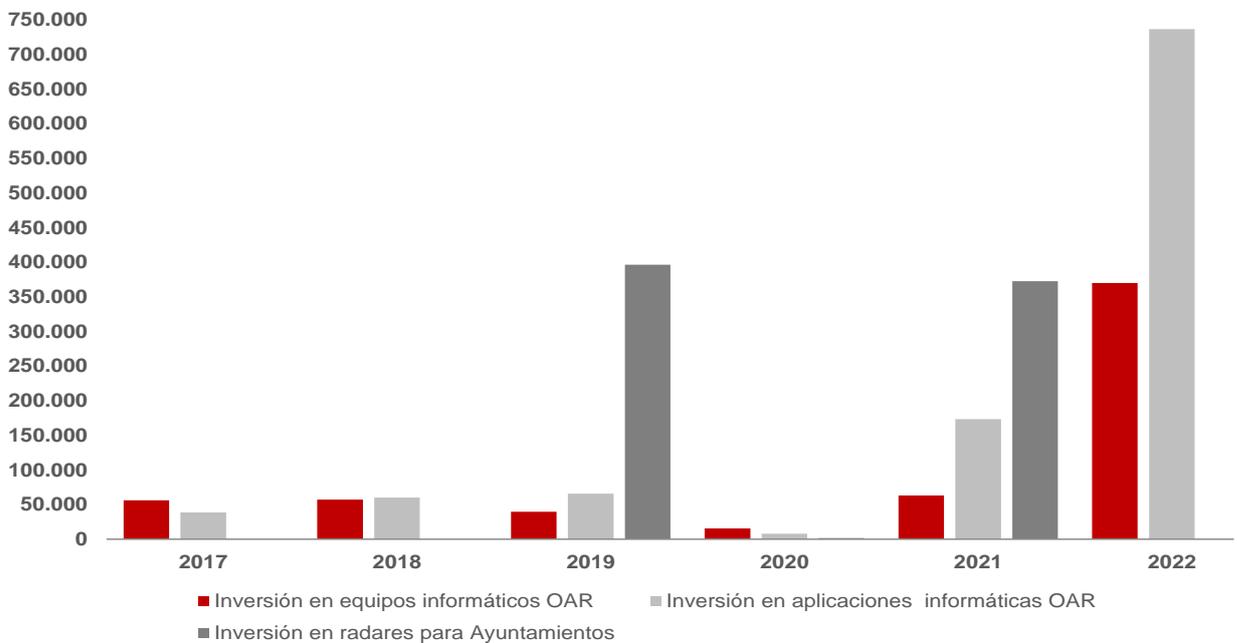
Inversión digital

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Inversión realizada en radares para Ayuntamientos, aplicativos informáticos y equipos informáticos para el OAR. El aumento en la inversión digital de los últimos años se corresponde con la visión del OAR de digitalizar todas las actuaciones posibles y su estrategia de avanzar en la administración electrónica. En 2022 no se prevé la inversión en radares.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología 5.5: Gestionar los activos y recursos

Inversión digital (€)



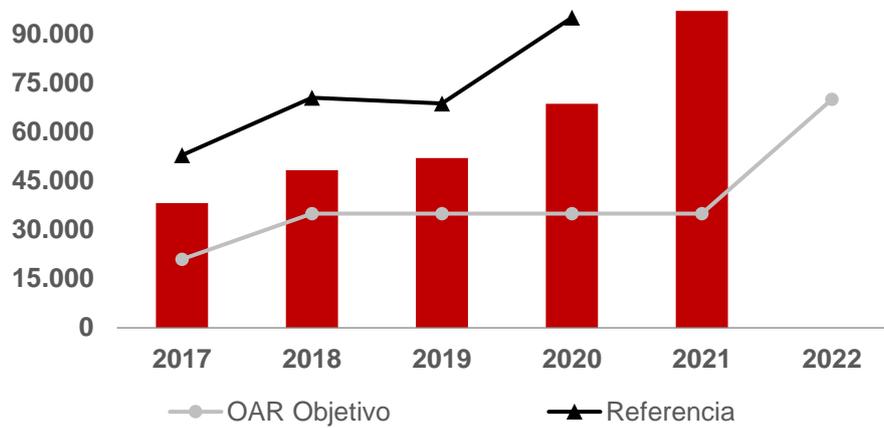
Uso de la Oficina Virtual

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Número de accesos a la Oficina Virtual del OAR. El aumento del número de servicios disponibles y la facilidad de acceso contribuye a la mejora de este resultado.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE INFORMÁTICA Y JEFA DE SECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA	4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología 6.1: Resultados de percepción de clientes

Nº Accesos Oficina Virtual



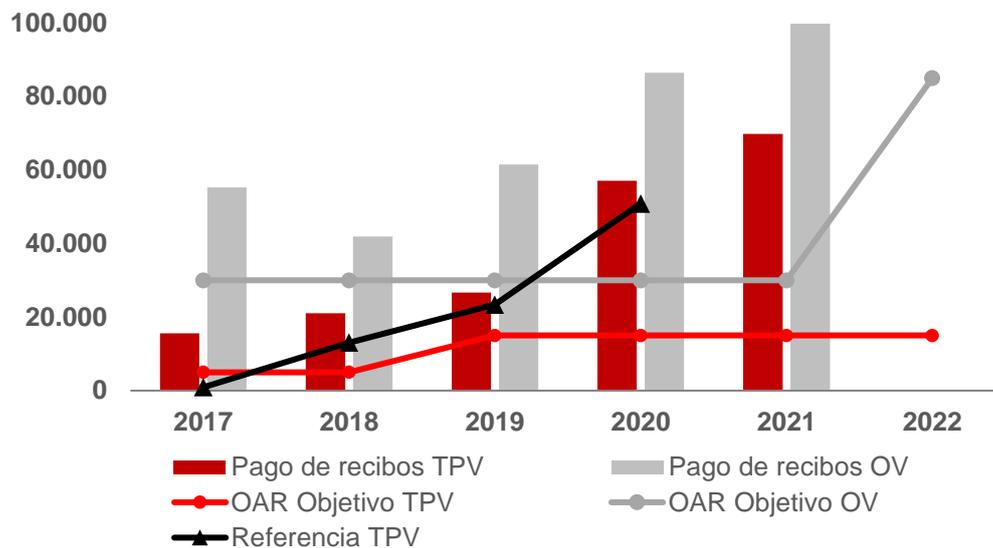
Pago de recibos

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de recibos pagados a través de la Oficina Virtual del OAR y Terminal Punto de Venta TPV. la información que se le facilita a los usuarios y los vídeos tutoriales favorecen que se utilice cada vez más esta forma de pago. Contribuyendo al ahorro de tiempo y la facilidad de pago.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE INFORMÁTICA Y JEFA DE SECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA	4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología 6.1: Resultados de percepción de clientes

Pagos de Recibos a través del TPV y Oficina Virtual OV



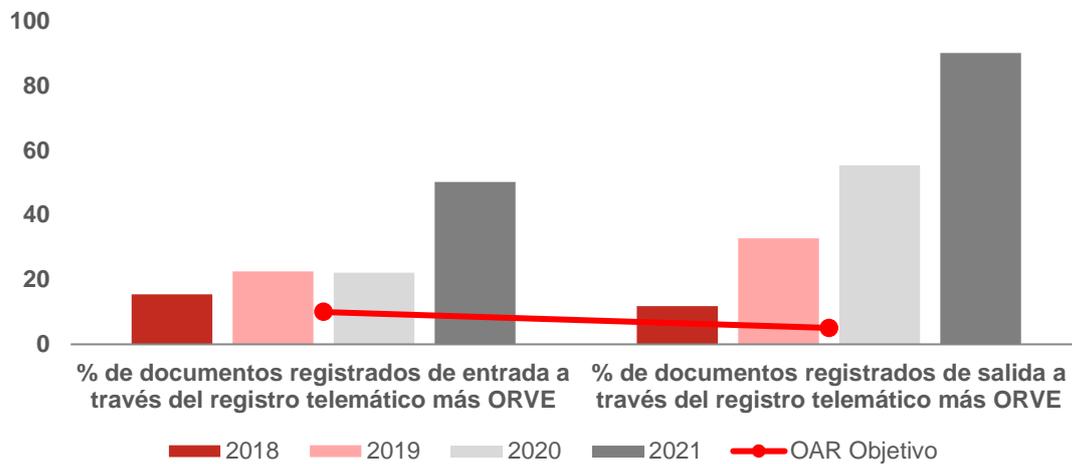
Registro telemático

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

% de documentos de entrada y salida registrados de forma electrónica a través de Oficina de Registro Virtual ORVE

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE INFORMÁTICA Y JEFA DE SECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA	4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología 6.1: Resultados de percepción de clientes

% Registros telemáticos ORVE de Entrada/Salida



Certificados digitales

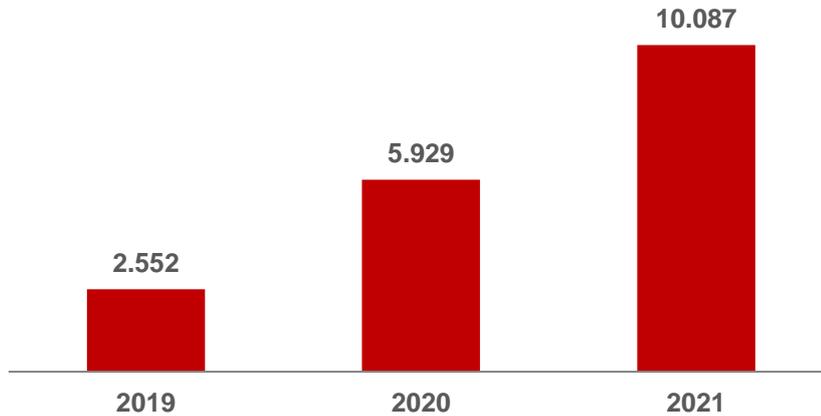
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de certificados digitales emitidos por el OAR.

El OAR colabora con la Fábrica Nacional de la Moneda y Timbre (FNMT) como centro registrador, y pone a su disposición las oficinas para emisión de certificados digitales.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE INFORMÁTICA Y JEFA DE SECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA	4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología 6.1: Resultados de percepción de clientes

Certificados digitales tramitados



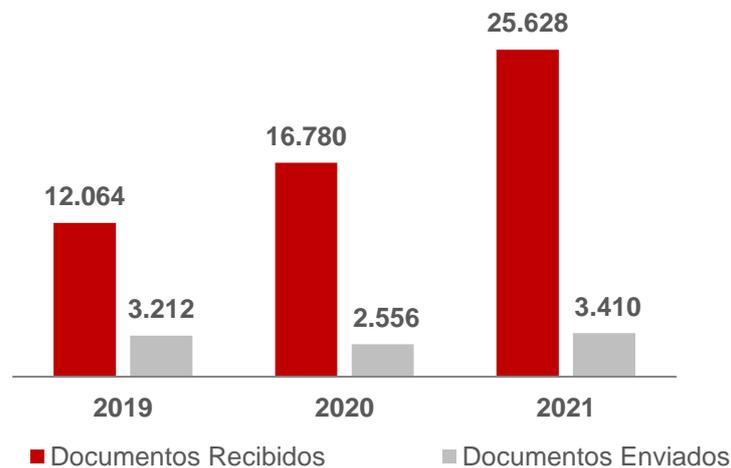
Uso del SIR

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de comunicaciones a través del Sistema de Interconexión de Registros SIR, que permite el intercambio de asientos electrónicos de registro entre las Administraciones Públicas.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y JEFE DE SERVICIO DE INFORMÁTICA	4.1: Diseñar el valor y cómo se crea 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología 5.5: Gestionar los activos y recursos 6.1: Resultados de percepción de clientes

Uso del SIR (Sistema de Interconexión de Registros)



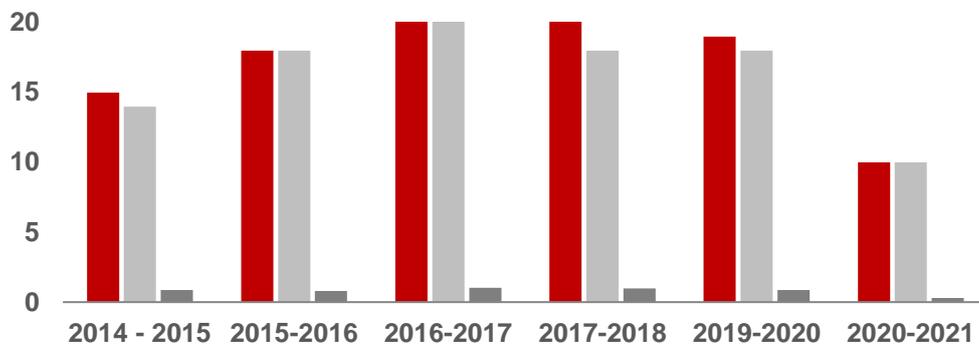
OAR con el cole

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Campaña de sensibilización escolar en materia de tributos. Evolución sobre el número de colegios, municipios y alumnas/os participantes. En el curso escolar 2020-2021 se produce un gran descenso fruto de la pandemia.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y NEGOCIADO DE RSC	3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 6.4: Resultados de percepción de la sociedad

OAR con el Cole



■ N° de Colegios ■ N° de Municipios ■ N° total de Alumnos/as (Datos en Miles)



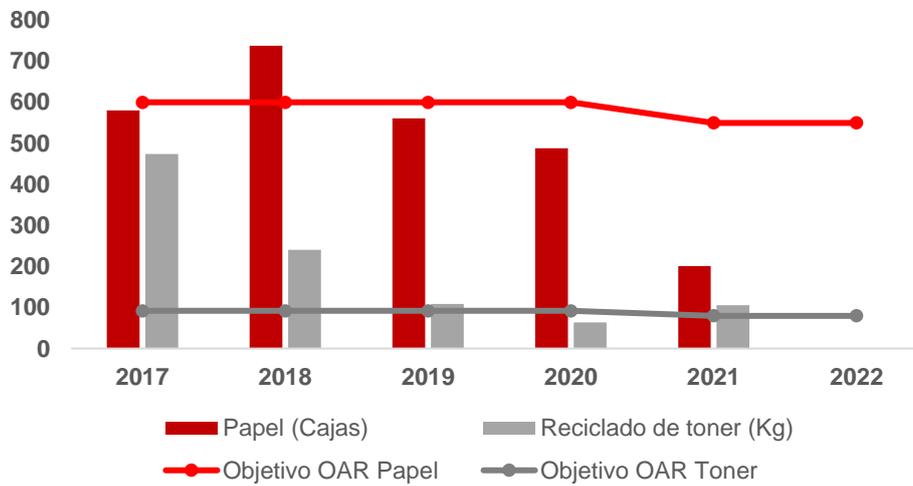
Consumo de papel y reciclado de toners

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de cajas de folios consumidas, así como kilos de toners reciclados. la disminución de consumo en las dos variables se debe a la política de RSC de consumo de papel 0

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO Y NEGOCIADO DE RSC	2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

Consumo y reciclado



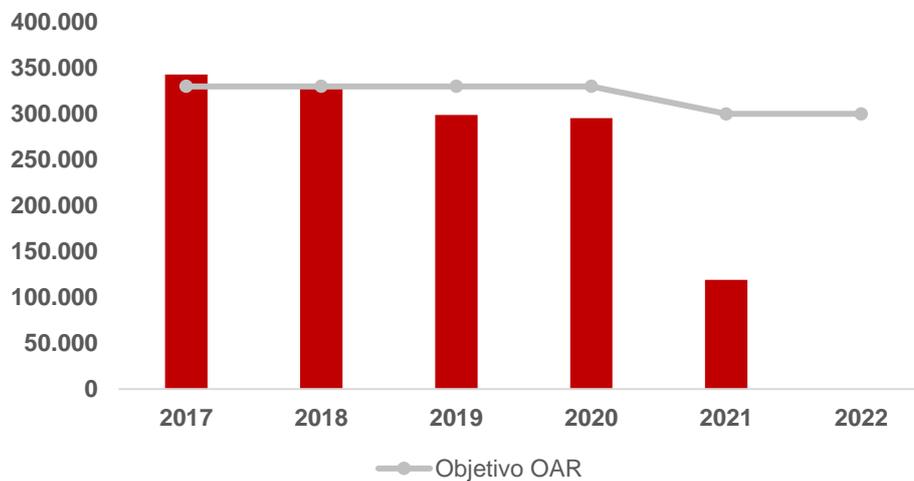
Consumo eléctrico

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Kw/hora totales de electricidad consumidos en el OAR. La disminución de consumo en 2021 se debe a la instalación solar fotovoltaica en la cubierta de los Servicios Centrales del OAR.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO	2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

Consumo de electricidad (Kw/hora)



Descuentos a Ayuntamientos

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de descuentos realizados a los Ayuntamientos. Aumenta tanto por el incremento del tipo como de los terceros a los que se presta este servicio.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
GERENTE Y JEFE DEL SERVICIO DE INTERVENCIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes

Nº Descuentos a Ayuntamientos



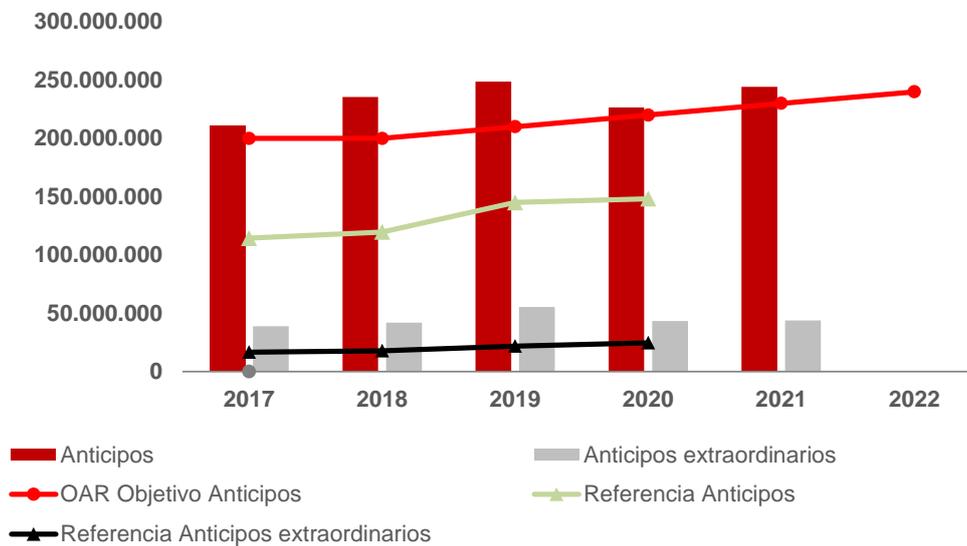
Anticipos a Ayuntamientos

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Importe total en euros de anticipos ordinarios y extraordinarios realizados a los Ayuntamientos. Se han atendido a lo largo del ejercicio 2021 las necesidades y peticiones de nuestras Entidades Delegantes mediante la gestión y concesión de 240 anticipos de carácter extraordinario.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
GERENTE Y JEFE DEL SERVICIO DE INTERVENCIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes

Anticipos a Ayuntamientos (€)



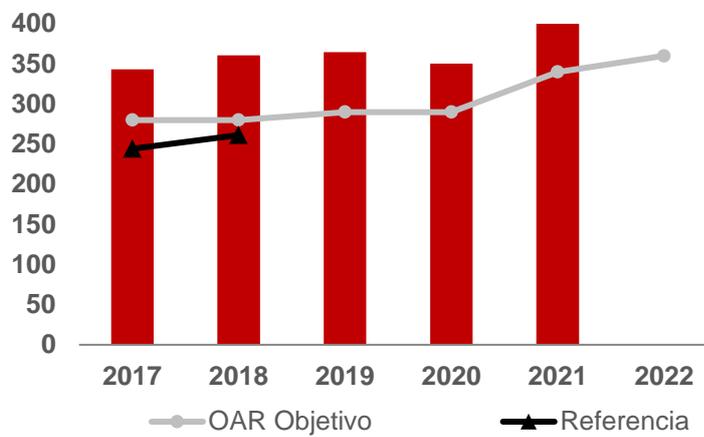
Eficiencia recaudatoria por habitante

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Importe de recaudación total entre el nº de habitantes.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
EQUIPO DIRECTIVO	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 6.1: Resultados de percepción de clientes

Eficiencia recaudatoria por habitante (€)



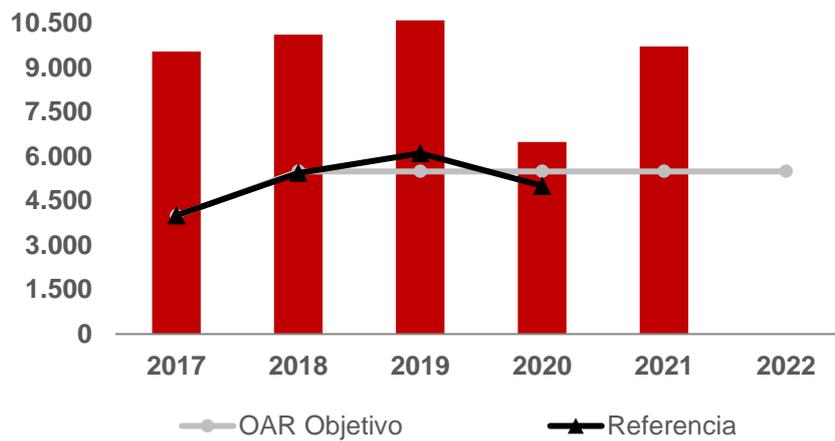
Horas totales de formación

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Sumatorio de horas de todos los cursos de formación propia, continua y externa. Aunque en los últimos años debido a la COVID-19 ha disminuido las horas de formación cada vez es mayor los recursos de los que se disponen para conseguir la capacitación profesional del personal.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASUNTOS GENERALES Y UNIDAD DE FORMACIÓN	3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 6.2: Resultados de percepción de personas 6.4: Resultados de percepción de la sociedad

Horas totales de formación



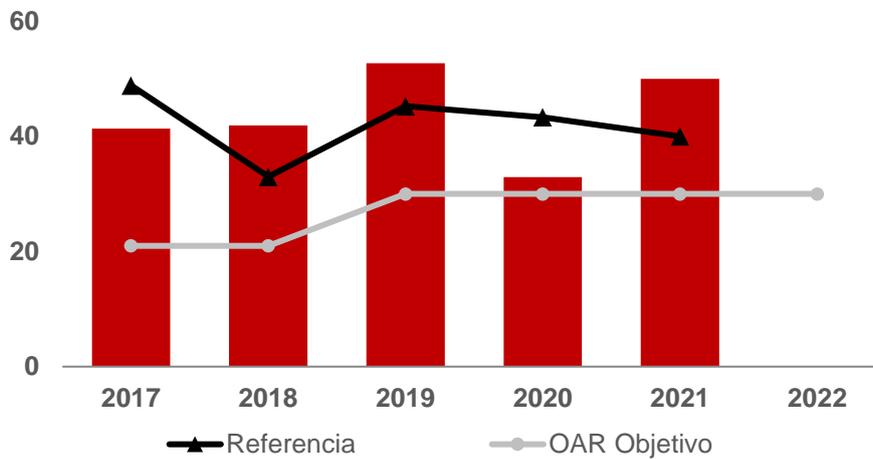
Horas de formación por empleado

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de horas de formación totales (interna, continua y externa) / Nº total de empleados/as

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASUNTOS GENERALES Y UNIDAD DE FORMACIÓN	3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 6.2: Resultados de percepción de personas 6.4: Resultados de percepción de la sociedad

Horas de formación por empleado/a



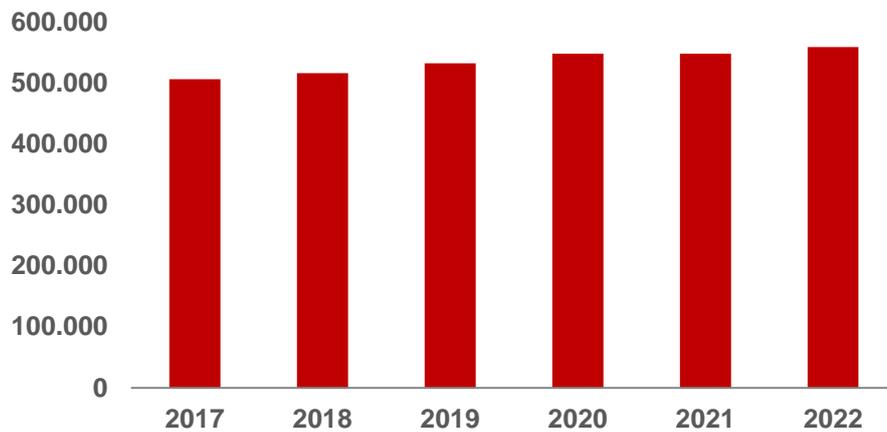
Presupuesto de incentivo de productividad

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Importe del presupuesto destinado al incentivo de productividad del personal del OAR.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
GERENTE Y UNIDAD DEL PERSONAL	2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 6.2: Resultados de percepción de personas 6.4: Resultados de percepción de la sociedad

Presupuesto del Incentivo de productividad (€)



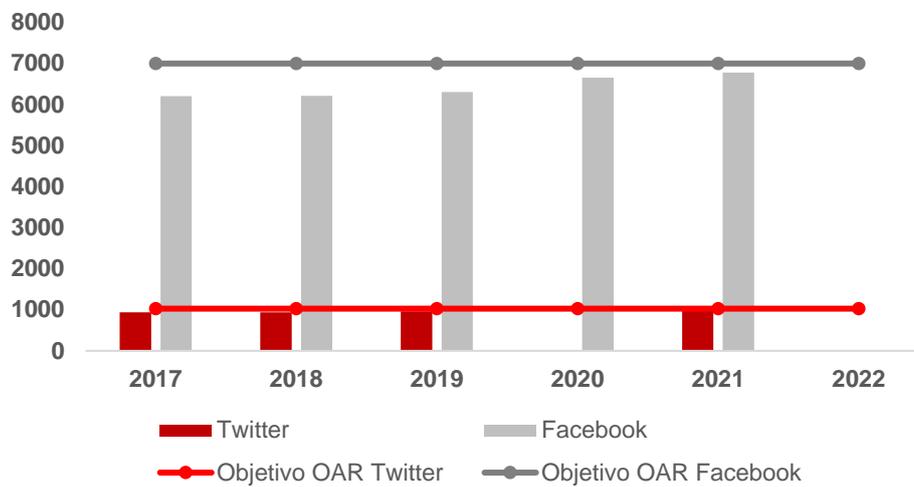
Seguidores RRSS

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de seguidores en Facebook y Twitter del OAR.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE UNIDAD DE COMUNICACIÓN Y EQUIPO RRSS	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 3.4: Sociedad: contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 6.1: Resultados de percepción de clientes

Nº Seguidores redes sociales



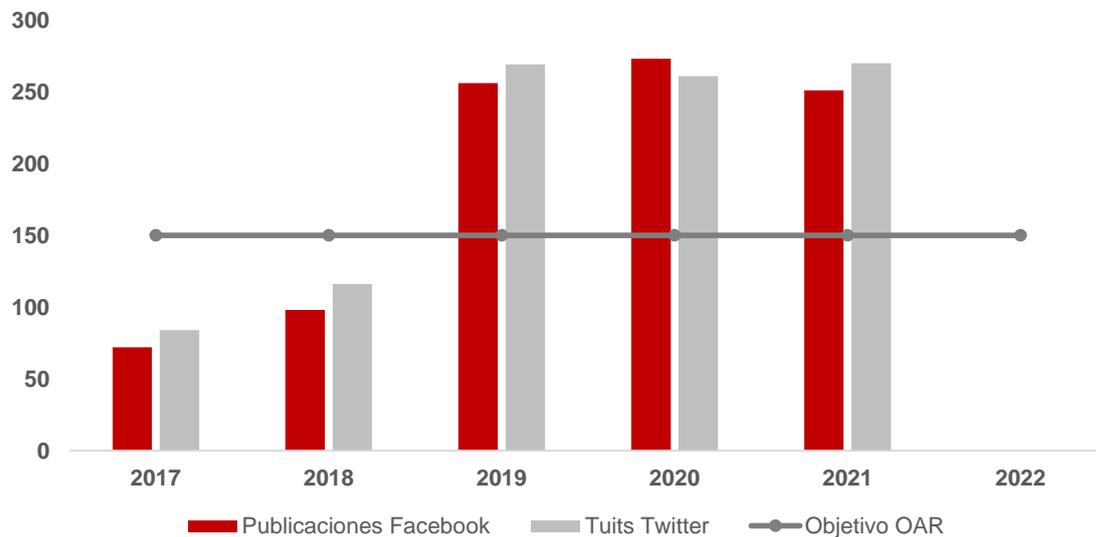
Presencia en RRSS

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de publicaciones subidas a Facebook y nº de tuits en Twitter. El trabajo del grupo de trabajo RRSS ha contribuido al aumento de publicaciones en los últimos años.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE UNIDAD DE COMUNICACIÓN Y EQUIPO RRSS	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 3.4: Sociedad: contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 6.1: Resultados de percepción de clientes

Presencia en redes sociales



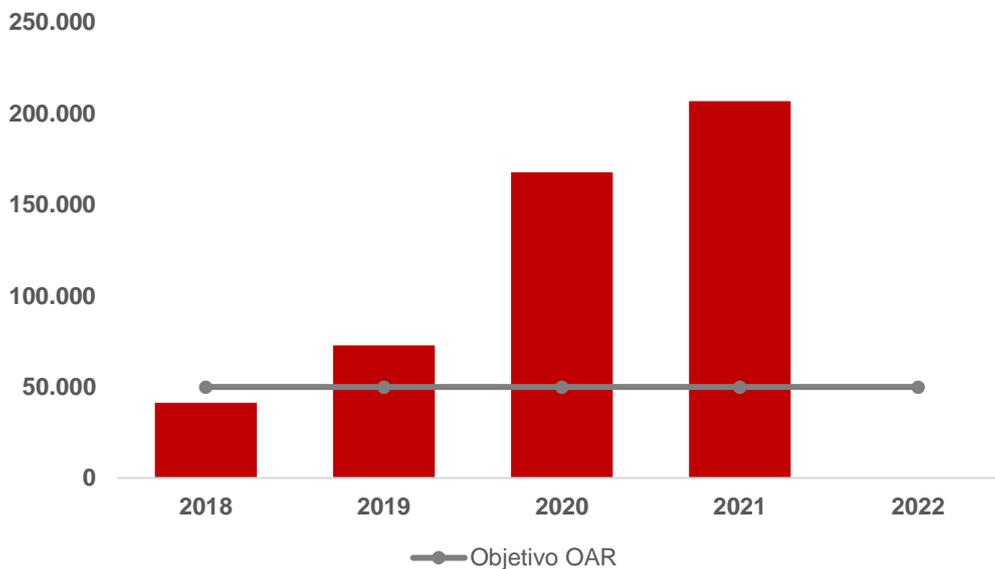
Visitas a página web

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de visitas realizadas a la página web del OAR a través de dispositivos móviles.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DEL SERVICIO DE INFORMÁTICA Y JEFE UNIDAD DE COMUNICACIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 3.4: Sociedad: contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 6.1: Resultados de percepción de clientes

Visitas a la página web el OAR a través del móvil



Nuevas delegaciones

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de nuevos conceptos delegados por entidades.

RESPONSABLE

GERENTE

LINKS EFQM

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
6.1: Resultados de percepción de clientes



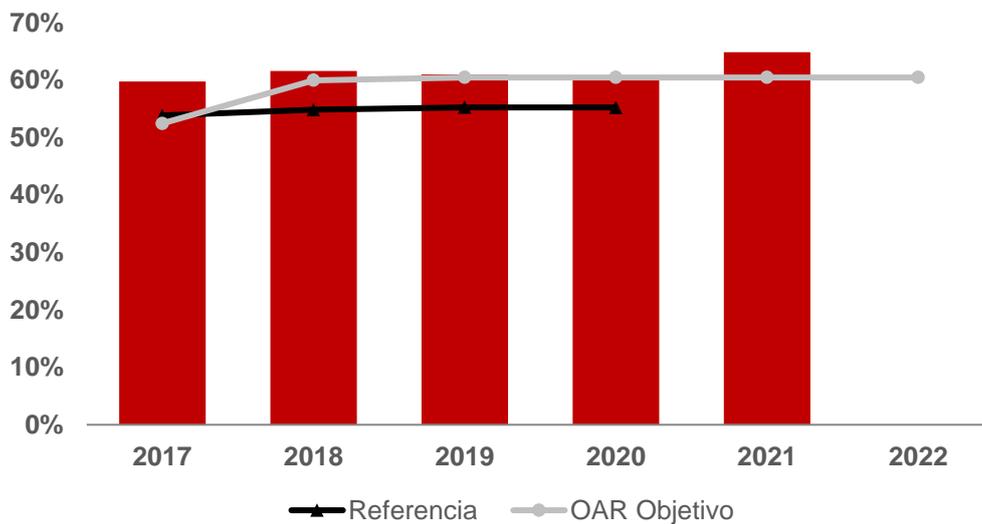
Recaudación global

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Mide, en términos porcentuales, el importe recaudado a nivel global (sin distinguir voluntaria de ejecutiva) en relación con el cargo líquido a recaudar. Ofrece un dato positivo creciente por las mejoras en los procesos recaudatorios (mantenimiento/aumentos de cargo, incremento de depuraciones, incrementos de cobro...). El OAR mantiene constante su objetivo de conseguir aumentar la recaudación y una indispensable minoración del pendiente, que como se observa en los datos se ha cumplido una anualidad más, reflejándose los resultados obtenidos en el porcentaje de gestión recaudatoria.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
GERENTE Y JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes

Recaudación global (%)



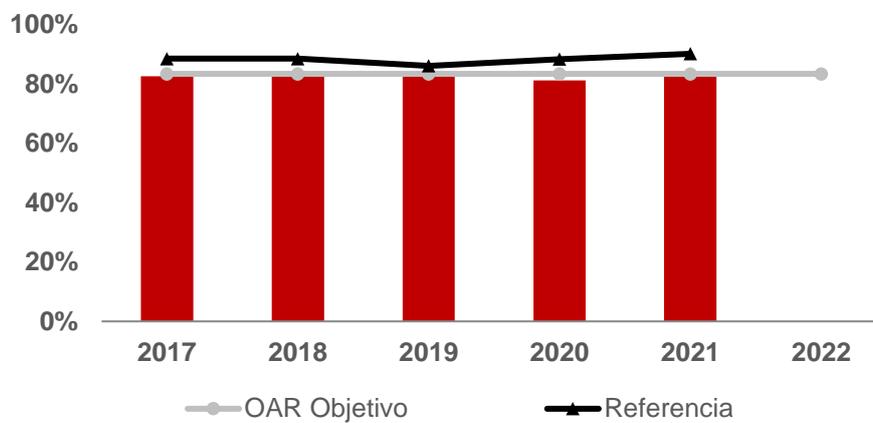
Recaudación voluntaria

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Relación entre el Importe recaudado en voluntaria y el Cargo líquido en voluntaria.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN Y EQUIPO DIRECTIVO	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes

% Recaudación en voluntaria



Recaudación ejecutiva

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Relación entre el Importe recaudado en ejecutiva y el Cargo líquido en ejecutiva.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes



Recaudación IBI

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

% de recaudación del Impuesto sobre Bienes Inmuebles Urbanos y Rústicos. Estos porcentajes se mantienen en los últimos 5 ejercicios en unos niveles excelentes superiores al 93%. Este Impuesto de carácter obligatorio constituye el tributo Local más importante.

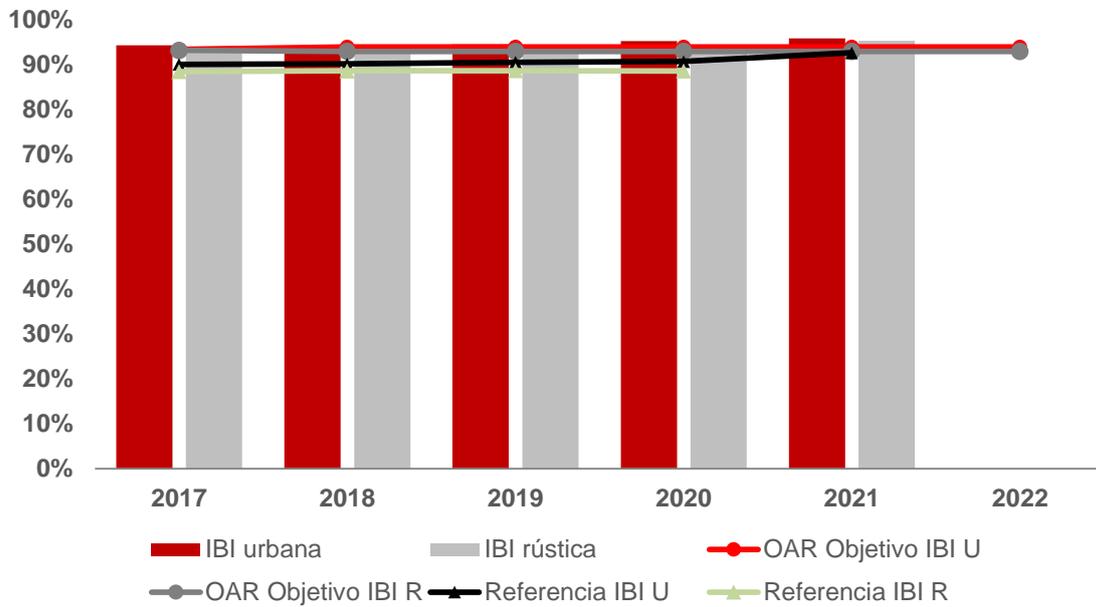
RESPONSABLE

JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN Y JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y CATASTRAL

LINKS EFQM

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
6.1: Resultados de percepción de clientes

% Recaudación IBI Urbana e IBI Rústica



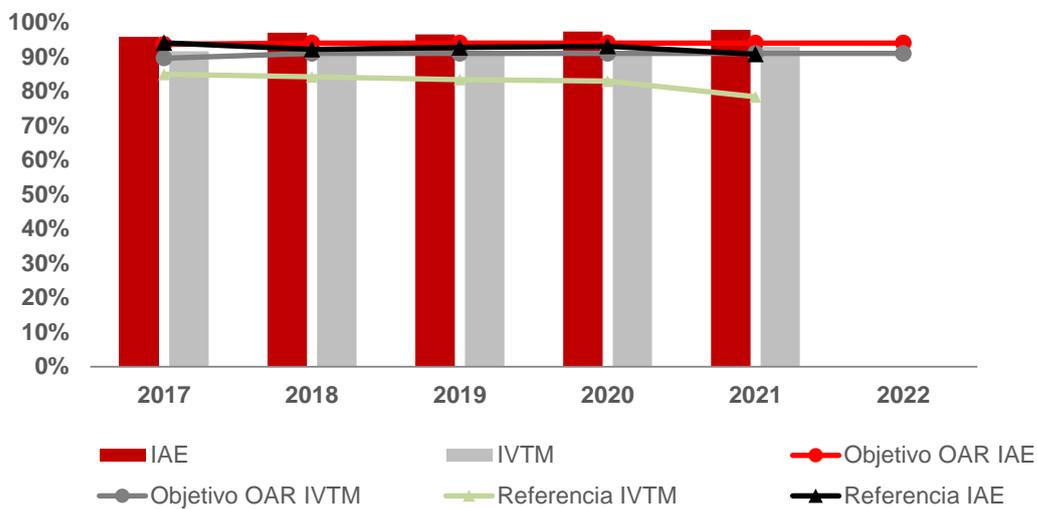
Recaudación IVTM e IAE

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

% de recaudación del Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica e Impuesto de Actividades Económicas.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN Y JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y CATASTRAL	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes

% Recaudación IAE e IVTM



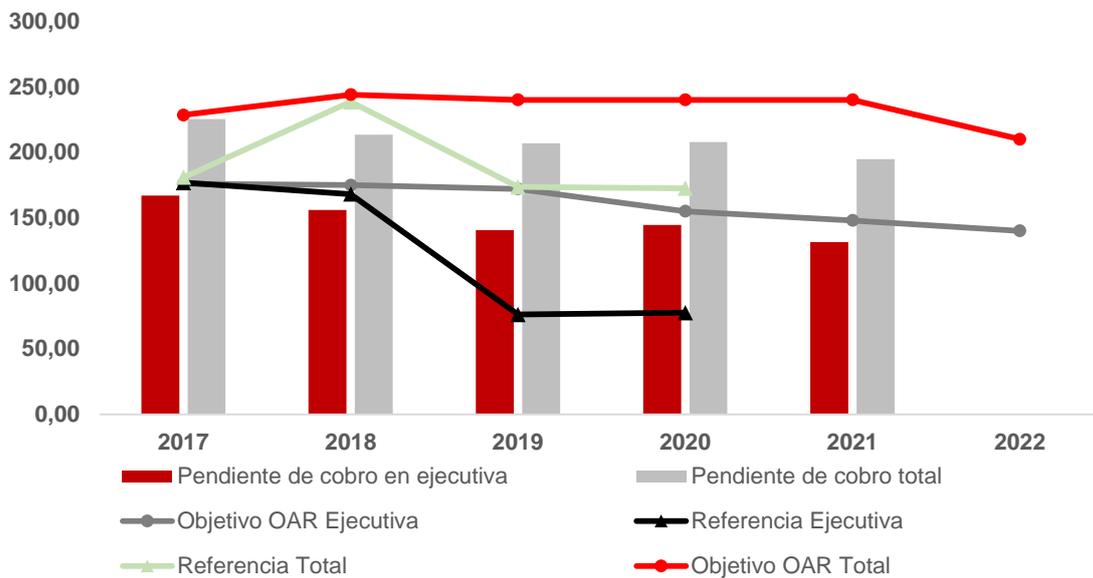
Pendiente de cobro total y en ejecutiva

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Importe total pendiente de cobro en periodo voluntario y ejecutivo a 31 de diciembre (en millones de €). Como se puede observar la tendencia de este indicador es positiva porque sus resultados son a la baja, por lo que el pendiente de cobro es cada vez menor.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN Y JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y CATASTRAL	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes

Pendiente de cobro total y en ejecutiva (millones de €)



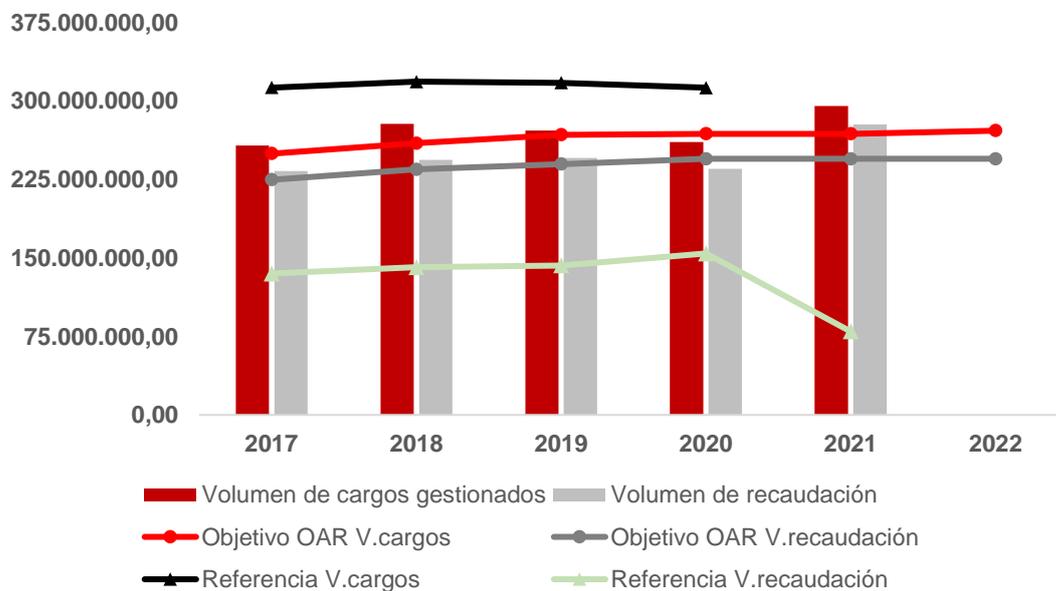
Volumen de recaudación y cargos

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Importe del volumen de recaudación y cargos gestionados. Como consecuencia de las continuas actuaciones de depuración censal de todos los impuestos locales se logra mantener una tendencia al alza sostenida en el tiempo en relación al importe de los cargos.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN Y JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y CATASTRAL	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes

Voumen de recaudación y cargos gestionados (€)



PLANIFIC@

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

El número de expedientes de pago personalizados Planific@ activos cada vez es mayor. Con esta forma de pago el contribuyente elige cuando pagar y el OAR distribuye el importe total a pagar durante el año en tantas cuotas mensuales, bimestrales o trimestrales como elija, facilitándoles el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes



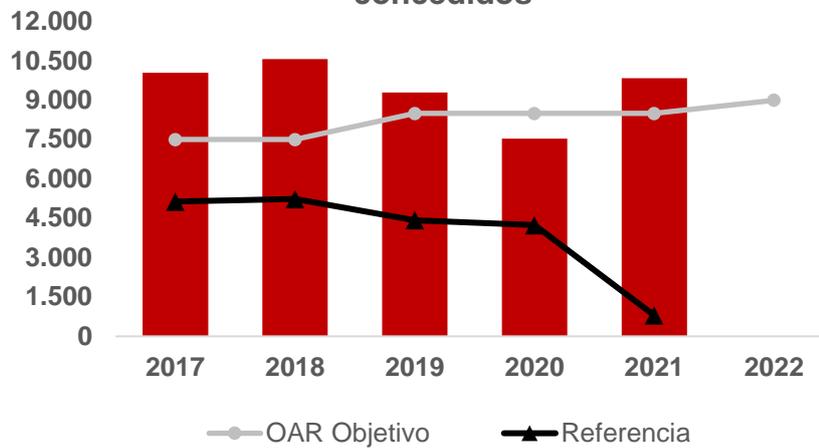
Aplazamientos/fraccionamientos

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de aplazamientos y fraccionamientos de recibos concedidos. En la actualidad es posible la autoconcesión a través de la Oficina Virtual.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes

Aplazamientos/fraccionamientos concedidos

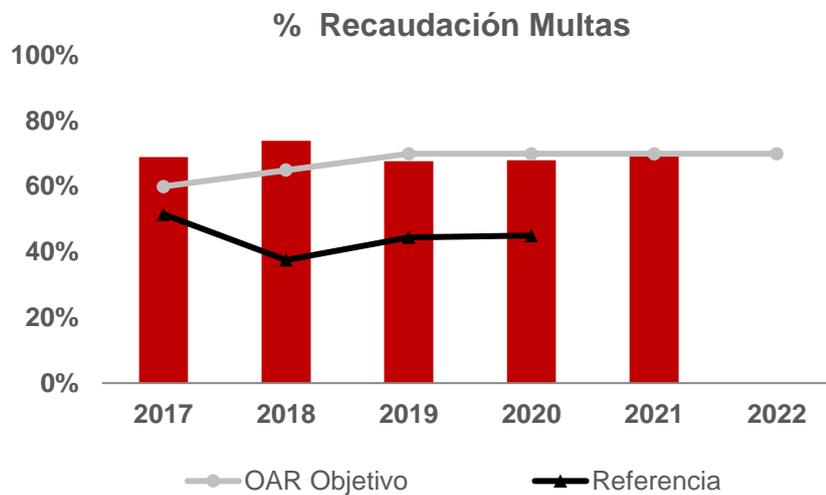


Recaudación de multas

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Medición en términos porcentuales del importe recaudado con respecto al incoado.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFA DE SERVICIO DE INSPECCIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 6.1: Resultados de percepción de clientes



Empresas inspeccionadas

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de empresas inspeccionadas IAE. El dato de 2020 y 2021 inferior se ha debido a la pandemia que imposibilitaba la inspección.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFA DE SERVICIO DE INSPECCIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 6.1: Resultados de percepción de clientes

**Lucha contra el Fraude Fiscal IAE
(empresas inspeccionadas)**



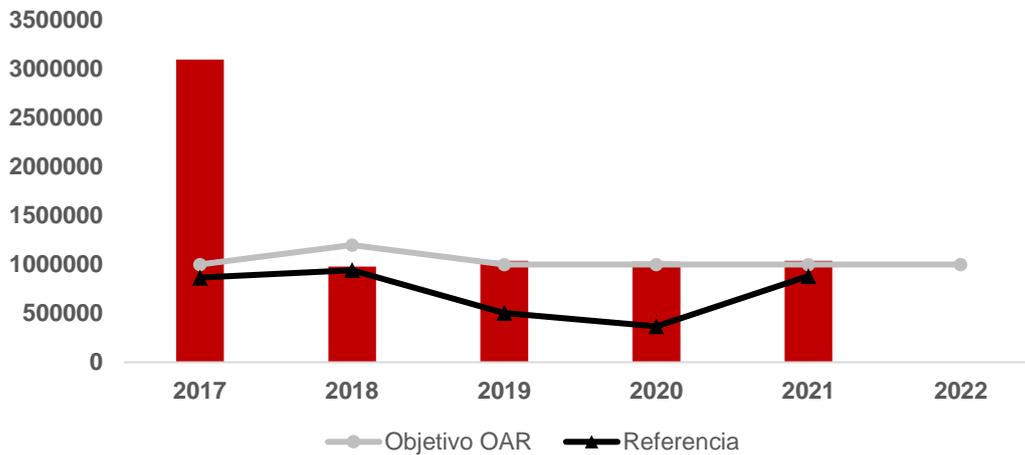
Deuda descubierta

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Importe total de la deuda descubierta por inspección de IAE.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFA DE SERVICIO DE INSPECCIÓN	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 6.1: Resultados de percepción de clientes

Importe total de deuda descubierta por inspecciones IAE



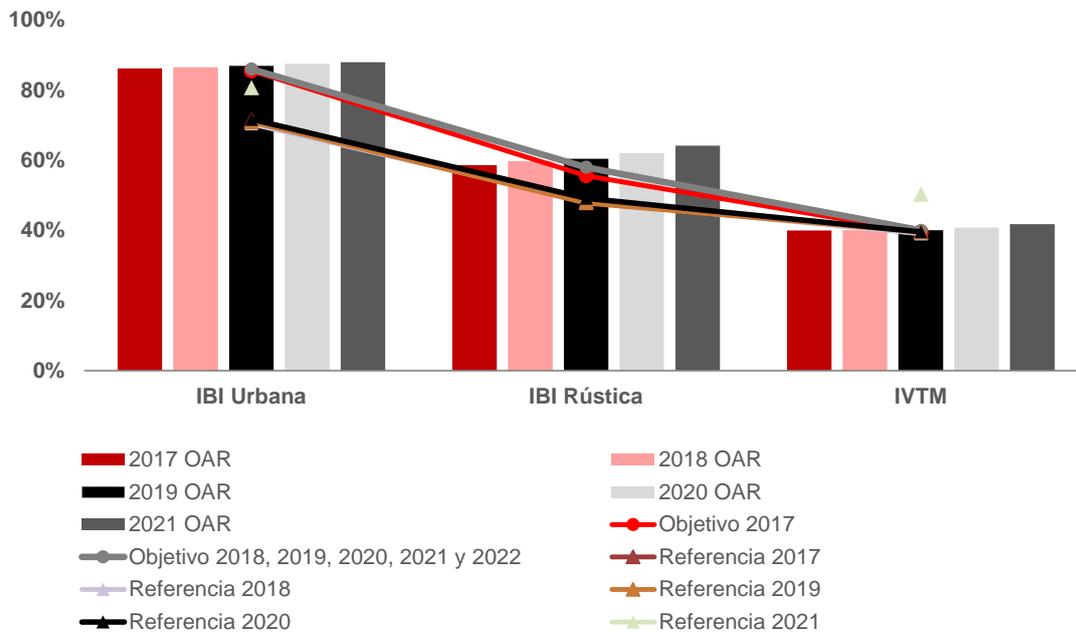
Recibos domiciliados

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Mide el número de recibos domiciliados entre el total de los puestos al cobro de los tres impuestos obligatorios. El resultado confirma al sistema de pago por domiciliación como el principal elegido por los ciudadanos, en consonancia con nuestra política de información a contribuyentes, sobre medios de pago de nuestros tributos de cobro periódico.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFA DE SERVICIO DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y CATASTRAL	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 6.1: Resultados de percepción de clientes

% Recibos domiciliados por impuesto



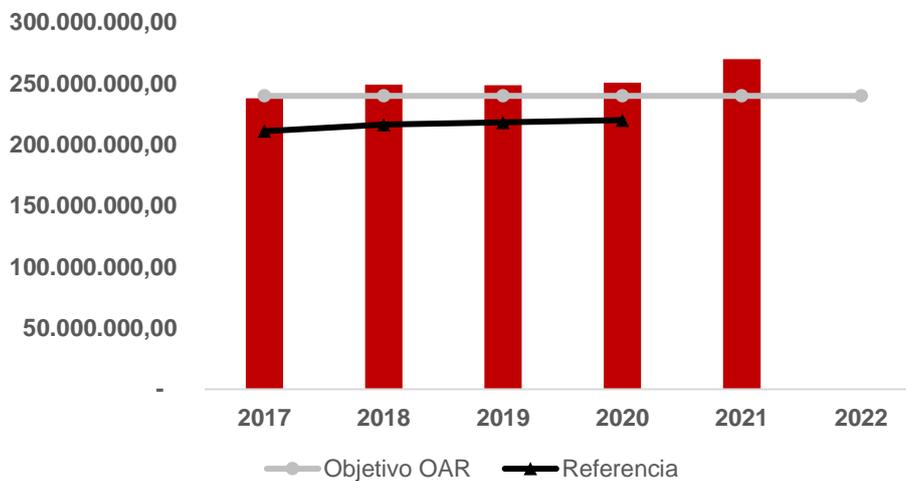
Carga en voluntaria

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Importe total de nuevos recibos al cobro en periodo voluntario. Estos resultados son como consecuencia de que sigue aumentando el número de delegaciones de las Entidades Delegantes al OAR.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFA DE SERVICIO DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y CATASTRAL	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes

Cargos en periodo voluntario (€)



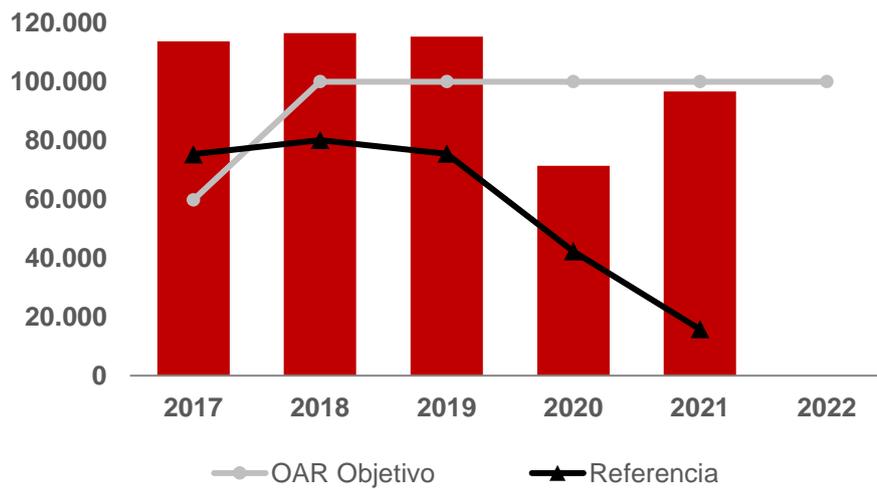
Atención presencial

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de contribuyentes atendidos presencialmente (cita previa). En 2021 se ha producido un incremento moderado de la atención presencial respecto al ejercicio anterior, sin embargo, esta modalidad de atención continúa alejada de los datos de citas presenciales correspondientes al ejercicio 2019. La pandemia del COVID-19 ha generado un cambio en la tendencia de uso de los diferentes canales puestos a disposición de la ciudadanía, incrementándose la atención telefónica y telemática en detrimento de la atención presencial

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFA DE SECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes

Nº de contribuyentes atendidos presencialmente (cita previa)



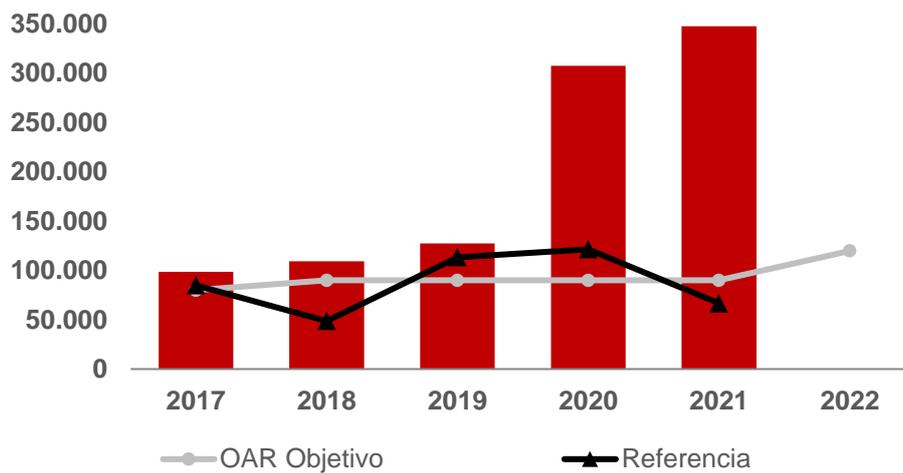
Atención telefónica

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº de contribuyentes atendidos de forma telefónica (CAT). Vista la tendencia al alza en el número de llamadas recibidas, se ha tomado como medida de apoyo, la derivación del personal adscrito a actividades de atención presencial a un grupo multifuncional, de manera que se garantice la prestación del servicio en cualquiera de sus modalidades. Como consecuencia de esta medida se ha incrementado en 5,35 puntos el porcentaje de atención telefónica respecto al ejercicio 2020.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
JEFA DE SECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA	3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles 6.1: Resultados de percepción de clientes

Nº de Contribuyentes atendidos telefónicamente (CAT)



Cumplimiento de objetivos estratégicos

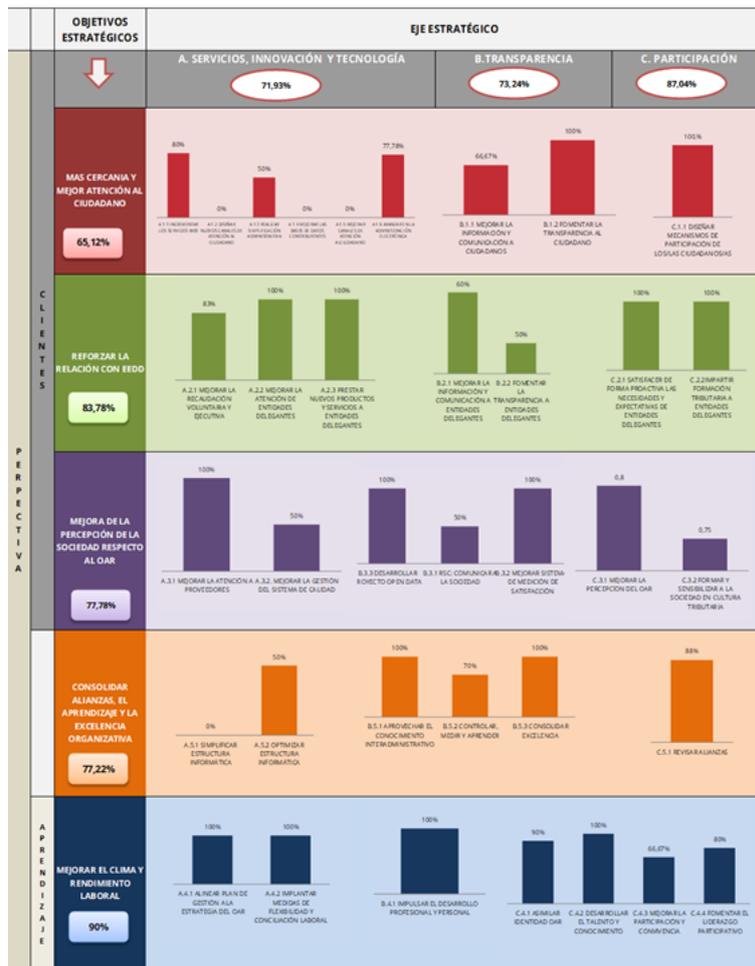
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

% de consecución de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2016-2020.

RESPONSABLE	LINKS EFQM
-------------	------------

EQUIPO DIRECTIVO

1.4: Desarrollar la estrategia 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno





OAR

DIPUTACIÓN DE BADAJOZ