

Capítulo 6

La opinión de los profesionales sobre la calidad de la comunicación de las Administraciones tributarias ¹

MAR FORMENT FERNÁNDEZ
Universitat de Barcelona

ESTRELLA MONTOLÍO DURÁN
Universitat de Barcelona

SUMARIO: 1. INTRODUCCIÓN. CIUDADANÍA Y CULTURA TRIBUTARIA. 2. OBJETIVOS. 3. EL ORGANISMO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE LA DIPUTACIÓN DE BARCELONA (ORGT). 4. METODOLOGÍA. 4.1. *El cuestionario y su distribución.* 4.2. *Muestra encuestada.* 5. RESULTADOS. 5.1. *Situación actual de la comunicación entre el ORGT y la ciudadanía.* 5.1.1. Las notificaciones. 5.1.2. Los canales de comunicación. 5.1.3. Los emisores del mensaje: el personal de atención al contribuyente del ORGT. 5.1.4. Los destinatarios del mensaje: ayuntamientos, ciudadanía y personas jurídicas. 5.1.5. Los tributos. 5.1.6. Los trámites. 6. PROPUESTAS DE MEJORA. 7. CONCLUSIONES. 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Esta publicación es parte del proyecto de I+D+i PID2020-114308RB-I00, financiado por MCIN/ AEI/10.13039/501100011033/ *El derecho a entender la comunicación tributaria. Análisis y clarificación del discurso empleado en los procedimientos de recaudación.*

1. INTRODUCCIÓN. CIUDADANÍA Y CULTURA TRIBUTARIA

Cada vez disponemos de más datos que confirman que, para un ciudadano medio, comprender cómo funciona el sistema tributario representa un auténtico desafío. Este hecho, sin embargo, contrasta con la convicción de que es socialmente necesario que la ciudadanía disponga de un mayor conocimiento sobre el sistema tributario para que tome así conciencia de la importancia de dicho sistema para el mantenimiento del estado de bienestar², así como de su solvencia técnica y su credibilidad jurídica. La idea es que este mejor conocimiento ciudadano revertiría en una mayor predisposición a cumplir de manera voluntaria con las obligaciones tributarias. Las Administraciones tributarias, por lo tanto, aspiran a establecer relaciones sólidas y constructivas con las personas contribuyentes basadas en que estas desarrollen cierta cultura tributaria. Con este propósito, se han comenzado a implementar estrategias que fomentan el desarrollo de conocimientos tributarios entre la población, partiendo de la convicción de que un mayor conocimiento en la materia redundará en un mayor nivel de cumplimiento fiscal. De hecho, algunos estudios como el de FOREMNY (2020) demuestran que la explicación del sistema tributario incrementa, por ejemplo, la conciencia ciudadana sobre la desigualdad y moldea las preferencias del ciudadano en términos de redistribución de recursos. Por otra parte, ALARCÓN-GARCÍA (2018), RUIZ (2018) y MORA (2022) han puesto de relieve la importancia de la educación, la conciencia fiscal y el fomento de la pedagogía tributaria como ejes estratégicos en la lucha contra el fraude fiscal y la mejora de la conciencia tributaria de los ciudadanos.

La cultura tributaria puede difundirse de diversas maneras. En el informe *Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía* (OECD 2021), se ofrece un extenso catálogo de las iniciativas de formación tributaria que están implementándose en distintos lugares del mundo. Concretamente, el informe se basa en la experiencia de 59 países y muestra 140 iniciativas que ofrecen una gran variedad de enfoques: concursos de redacción sobre impuestos dirigidos a jóvenes en edad de formación, talleres sobre el cumplimiento de nuevas normativas, implementación de programas educativos para formar a los contribuyentes del futuro mientras aún están en la escuela o asistencia a los contribuyentes para presentar las declaraciones tributarias anuales.

2. Los estudios demuestran que la percepción ciudadana hacia el sistema tributario es esencialmente negativa. Véase, por ejemplo, CICUÉNDEZ (2018). Sobre el papel que desempeñan algunos medios de comunicación en esa percepción ciudadana negativa, puede consultarse GOENAGA (2020).

La educación tributaria abarca también aspectos relacionados con la comunicación entre las Administraciones tributarias y los ciudadanos: se supone que la Administración instruye y ayuda a los contribuyentes recordando, por ejemplo, los plazos importantes; que la Administración es transparente y que la Administración persuade explicando de manera comprensible cómo se utilizan los ingresos derivados de los impuestos. Indudablemente, la educación tributaria debería llegar a cualquier ciudadano, incluidos los que pertenecen a grupos con un contacto limitado con la Administración, ya sea porque pertenecen a colectivos vulnerables o porque no tienen acceso a la tecnología.

En este sentido, las autoridades y los empleados públicos deben facilitar a la ciudadanía el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones (también tributarias), según queda recogido en el artículo 13 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. Además, de acuerdo con los principios de conducta que han de respetar los funcionarios públicos (Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre), estos deben poner en conocimiento de sus superiores o de los órganos competentes las propuestas que consideren adecuadas para mejorar el desarrollo de las funciones de la unidad en la que estén destinados. Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, las Administraciones tributarias españolas están empezando a poner en marcha iniciativas para favorecer el acceso y la inteligibilidad de la información que trasladan a la ciudadanía, conscientes de que todavía resultan excesivos para el ciudadano los costes de cumplimiento en tiempo, dinero, estrés psicológico y emociones negativas hacia lo público³ (AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, 2020). De hecho, muchas Administraciones tributarias españolas han iniciado complejos procesos de transformación comunicativa motivados por un contexto condicionado por los siguientes factores:

- 1) La reivindicación cada vez más insistente de la ciudadanía de su derecho a entender las comunicaciones que recibe de la Administración (MONTOLÍO y TASCÓN, 2020).
- 2) El papel clave del lenguaje claro como herramienta estratégica para potenciar la eficacia de la actuación de las Administraciones tribu-

3. No son pocos los estudios que arguyen la inteligibilidad de la comunicación administrativa como uno de los factores básicos que acarrearán que no se ejecuten (porque no se solicitan) grandes sumas de presupuestos especialmente destinados a poblaciones vulnerables. Entre otros, véanse COSTAS *et al.* (2022) o la reciente revisión de BELMONTE *et al.* (2024).

tarias (CUESTA *et al.*, 2019; VÁZQUEZ y SALADRIGAS, 2019; GARCÍA *et al.*, 2022).

- 3) La implantación de nuevas formas de interacción entre la Administración y la ciudadanía asociadas a la inevitable digitalización.

La Diputación de Barcelona (DIBA) se encuentra entre las instituciones que han emprendido medidas para promover el uso de estrategias vinculadas a la comunicación clara en sus interacciones con los ciudadanos⁴. En este sentido, conviene destacar la creación en 2022 de la Cátedra UB-DIBA de Comunicación Clara Aplicada a las Administraciones Públicas⁵. La Cátedra promueve la reflexión sobre la necesidad de transformar la compleja comunicación administrativa actual para conseguir el objetivo de precisión, sencillez, claridad y amabilidad en los intercambios comunicativos hacia el ciudadano y, de esta manera, promover una mayor proximidad entre los organismos públicos y la ciudadanía. Más específicamente, la Cátedra se propone estudiar la calidad de las comunicaciones administrativas de la Diputación de Barcelona, especialmente de los documentos relacionados con los procedimientos de gestión y de recaudación tributaria, para identificar buenas prácticas, delimitar problemas y plantear soluciones y propuestas de mejora. Así, las primeras actuaciones de la Cátedra se han focalizado hasta ahora en las prácticas comunicativas del Organismo de Gestión Tributaria (en adelante, ORGT).

2. OBJETIVOS

El propósito fundamental de este artículo es explicar las primeras medidas impulsadas por la Cátedra UB DIBA de Comunicación Clara Aplicada a las Administraciones Públicas. Específicamente, este trabajo detalla las acciones llevadas a cabo en colaboración con la dirección del ORGT con el fin de instaurar una transformación comunicativa en dicha institución. El trabajo da cuenta del primer estadio de ese proceso de transformación, conformado por la realización de un diagnóstico riguroso y empírico de cómo son actual-

4. MONTOLÍO (2023, p. 262) ofrece información sobre diferentes instituciones que han expresado recientemente su compromiso con el derecho ciudadano a entender y sobre las iniciativas de lenguaje claro, a menudo relacionadas con transparencia y buen gobierno, implementadas por diferentes Administraciones en España.

5. La página web <https://www.ub.edu/catedres/es/catedras/catedra-ub-diba-de-comunicacion-clara-aplicada-las-administraciones-publicas> contiene información detallada sobre los objetivos y las actividades de la Cátedra, y sobre los investigadores que la integran. El consejo director de la Cátedra está formado por los lingüistas del equipo de investigación *Estudios del Discurso Académico y Profesional* (EDAP). <http://www.ub.edu/edap/>

mente las prácticas comunicativas del ORGT hacia la ciudadanía. Este análisis fundamenta y justifica la necesidad de una transformación comunicativa del organismo vinculada al derecho a entender de los ciudadanos.

La metodología empleada para analizar las prácticas comunicativas del ORGT se basa en la realización de cuestionarios dirigidos a diversos grupos involucrados en dicha comunicación. Como primer paso, se entrevistó al personal del ORGT que interactúa directamente con la ciudadanía, tanto en las oficinas de atención ciudadana como en el centro de atención telefónica. La investigación se realizó mediante un cuestionario que plantea las dificultades comunicativas que el personal del ORGT se encuentra en la atención ciudadana y elicitaba las estrategias que aplica, o que sugiere aplicar, para resolverlas. De esta manera, las respuestas al cuestionario ofrecen conocimiento sobre la situación actual de la comunicación entre el ORGT y los contribuyentes y favorecen la sensibilización hacia las temáticas sobre las que se pregunta: la encuesta obliga a las personas encuestadas a reflexionar y valorar propuestas y realidades que, en muchos casos, no habían ponderado con anterioridad.

En un segundo estudio, cuyas conclusiones están a punto de ser publicadas, los resultados del cuestionario que aquí se presenta se completan con la percepción de la ciudadanía sobre la eficacia de las prácticas comunicativas del ORGT.

3. EL ORGANISMO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE LA DIPUTACIÓN DE BARCELONA (ORGT)

El ORGT es una entidad autónoma de carácter local, instaurada por la Diputación de Barcelona en 1988, que ostenta personalidad jurídica independiente. Realiza funciones de gestión, inspección y recaudación de impuestos por delegación o encargo de distintas Administraciones de Cataluña. La sede central del ORGT está ubicada en la ciudad de Barcelona, y el organismo dispone de más de 100 oficinas territoriales en la demarcación de Barcelona que ofrecen atención presencial a los ciudadanos. El ORGT cuenta con una plantilla de más de 900 profesionales especializados en materia tributaria y recaudatoria⁶.

La Diputación de Barcelona ofrece sus servicios a 311 municipios en red de la provincia de Barcelona, cifra que cubre el 24 % de la superficie de Cataluña y el 74,4 % del total de la población catalana (más de cinco millones y medio de personas). El ORGT trabaja en la gestión de los tributos de 308

6. Para más información, véase: <https://orgt.diba.cat/es/Home/Index>

municipios de Barcelona, por lo que las prácticas comunicativas de esta Administración tributaria tienen una enorme repercusión y afectan a millones de personas físicas y jurídicas. Desde la creación de la Cátedra, el ORGT tiene entre sus líneas estratégicas de actuación conocer, medir y evaluar el grado de fluidez de sus interacciones con la ciudadanía, así como clarificar algunos de los documentos asociados a los trámites tributarios para que resulten más comprensibles (MONTOLÍO *et al.*, en prensa). En este sentido se ha diseñado un plan de trabajo cuya primera fase consiste en el análisis empírico de la situación y la identificación del problema (BABBE, 2000). Para ello, se han elaborado tres extensos cuestionarios cuyas características se describen a continuación.

4. METODOLOGÍA

Como ya se ha adelantado, el trabajo de investigación de la Cátedra en colaboración con el ORGT incluye encuestas a los diferentes actores que intervienen en las comunicaciones tributarias. El objetivo fundamental es obtener una visión holística y científica al recoger las valoraciones sobre la comunicación tributaria tanto desde la perspectiva del emisor del mensaje (personal de la Administración) como desde la óptica de su receptor (ciudadanía). Durante el año 2023 se han realizado encuestas a muestras específicas de sujetos que pertenecen a los siguientes colectivos:

- Encuesta al personal de atención ciudadana de las oficinas del ORGT de la Diputación de Barcelona.
- Ciudadanos usuarios del servicio de atención presencial del ORGT de la Diputación de Barcelona.
- Población contribuyente mayor de 25 años que reside en la provincia de Barcelona⁷.

Conviene destacar que los estudios sobre la calidad de comunicación tributaria basados en las percepciones de los agentes que la protagonizan constituyen un campo de investigación emergente con pocas investigaciones que puedan tomarse como punto de partida o referencia. De este modo, como señala GOENAGA en esta misma obra (Capítulo 5), las dos principales fuentes de datos demoscópicos que recogen la opinión pública fiscal de los españoles, a saber, el Centro de Investigaciones Sociológicas y el Instituto de Estudios Fiscales, se ciñen a medir cuestiones como la percepción

7. Este artículo se basa en los resultados de la primera de las encuestas mencionadas, es decir, en la encuesta al personal del ORGT.

de complejidad del sistema tributario y el nivel de autonomía de los contribuyentes para realizar trámites tributarios, pero no incluyen en sus cuestionarios preguntas sobre comunicación tributaria⁸.

Si preguntar a la ciudadanía acerca de la calidad de las prácticas comunicativas de las Administraciones tributarias es poco común, todavía es menos frecuente instar a los profesionales a pronunciarse sobre esta misma cuestión⁹. En consecuencia, el ORGT de la Diputación de Barcelona es la primera Administración tributaria del país que ha brindado a su personal la posibilidad de reflexionar sobre una cuestión capital: la imagen que proyectan a la ciudadanía a través de su forma de comunicarse con ella.

Los trabajadores de las oficinas de atención ciudadana del ORGT resultan informantes clave para conocer en profundidad cómo son las prácticas comunicativas de esta Administración tributaria¹⁰. En realidad, su labor

8. En este punto hay que mencionar que el grupo EDAP, en el marco del proyecto de investigación en el que se inscribe este trabajo (ver nota 1), redactó el bloque variable del barómetro fiscal «Opiniones y actitudes fiscales de los españoles» del Instituto de Estudios Fiscales (IEF) de 2022. Éste apartado del barómetro está formado por 6 preguntas dedicadas a cuestiones relativas a la comunicación tributaria y los costes de cumplimiento psico-sociales. La elaboración de estas preguntas supuso un reto metodológico por la falta de estudios en esta materia y por la necesidad de formular preguntas adecuadas para informantes de cualquier tipo sociológico y que, además, pudieran ser planteadas fácilmente con la metodología de recogida de datos del barómetro.
9. En 2023 se publicó, por ejemplo, la cuarta edición de la encuesta acerca de la opinión de los economistas asesores fiscales sobre el sistema tributario, promovida por el Registro de Asesores Fiscales (REAF). Como en las encuestas anteriores —realizadas en 2020, 2021 y 2022—, el cuestionario incluía preguntas recurrentes referidas a la complejidad del sistema fiscal, su aplicación por las Administraciones tributarias o la descentralización fiscal, hecho que facilita disponer de resultados longitudinales sobre cómo evoluciona en el tiempo la percepción que tienen los profesionales de las cuestiones mencionadas. Además, cada uno de estos cuestionarios incluye un bloque de preguntas específicas que abordan cuestiones tributarias más novedosas o actuales. En ninguno de estos cuestionarios se ha recogido hasta ahora de manera explícita la opinión de los profesionales fiscales sobre las prácticas comunicativas de las Administraciones tributarias. Con todo, en las preguntas relacionadas con la evaluación del sistema tributario, algunos asesores reconocen que el sistema tributario es muy complejo incluso para ellos y que, en ocasiones, no son capaces de desentrañar, comprender e interpretar adecuadamente determinados aspectos.
10. El informe de la consultora Prodigioso Volcán titulado *¿Habla claro la Administración española? Estudio preliminar sobre el estado del lenguaje administrativo en España* se basó, entre otros datos, en las respuestas de 20 técnicos de la Administración pública a un cuestionario breve. Uno de los resultados del informe es la idea de que el área que debe impulsar la comunicación clara en una institución es el departamento de atención ciudadana (33 % de respuestas de los técnicos encuestados). También son importantes los departamentos de comunicación (22 % de respuestas de los técnicos encuestados), de transformación digital (22 %) y de transparencia (22 %).

consiste, en gran medida, en clarificar contenidos y procedimientos que resultan confusos para los ciudadanos y para las personas jurídicas a quienes van dirigidos. De este modo, la actividad profesional cotidiana de las personas encuestadas permitirá identificar los puntos de dolor de la comunicación del ORGT hacia la ciudadanía.

4.1. EL CUESTIONARIO Y SU DISTRIBUCIÓN

Los datos que aporta este artículo proceden de una consulta a través de una encuesta a todo el personal de atención al contribuyente de la red de oficinas, puntos de información y centro de atención telefónica del ORGT de la Diputación de Barcelona.

La encuesta tiene como objetivo recabar datos que faciliten la consecución de los siguientes objetivos de la investigación.

1. Identificar puntos de fricción en la comunicación entre el ORGT y la ciudadanía.
2. Conocer las causas de estos puntos de fricción.
3. Conocer buenas prácticas de comunicación clara que se aplican en las unidades de atención ciudadana.
4. Recoger propuestas de mejora en la comunicación.
5. Priorizar líneas de mejora en la comunicación entre el ORGT y la ciudadanía.

La consulta se ha realizado por medio de un cuestionario semiestructurado, es decir, que combina preguntas de respuesta predefinida y preguntas abiertas de respuesta libre.

Las preguntas del cuestionario se han estructurado en cuatro bloques temáticos, que cubren los objetivos del estudio y permiten conocer la composición de la muestra.

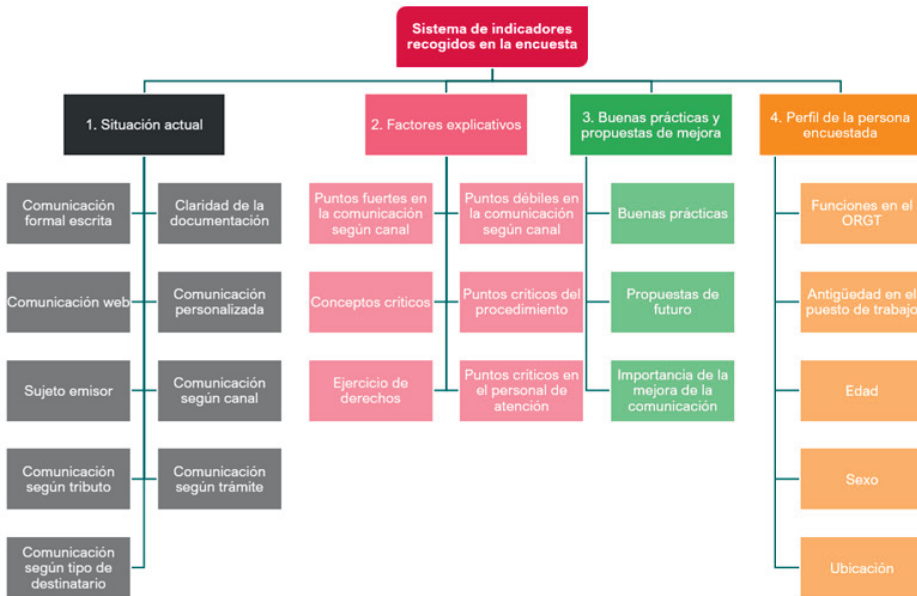


Diagrama 1. Indicadores recogidos en la encuesta a personal de atención ciudadana del ORGT.

La encuesta se ha llevado a cabo con sistema CAWI (*Comptuer Asssited Web Interviewing*); por lo tanto, mediante un cuestionario digital distribuido en línea.

La cumplimentación ha sido autoadministrada: el personal de atención al contribuyente del ORGT ha contestado de forma autónoma a partir de las instrucciones incluidas en el mismo cuestionario y la asistencia de la plataforma de encuestación Typeforms. El cuestionario se distribuyó mediante un correo electrónico enviado a todo el personal de atención al contribuyente desde la misma gerencia del ORGT. El correo incluía un escrito de presentación que animaba a participar en la encuesta y cubría los requisitos del consentimiento informado.

4.2. MUESTRA ENCUESTADA

La recogida de respuestas de la encuesta se efectuó en diciembre de 2022. En total, se obtuvieron 352 respuestas válidas al cuestionario sobre un total de 603 empleados de atención al contribuyente. Estas cifras representan una tasa de respuesta del 58,4 % y permiten estimar el margen de error asociado

a los resultados de la encuesta en un $\pm 3,37$ % con un 95 % de intervalo de confianza. Este margen de error significa que los resultados estadísticos deben interpretarse dentro de un intervalo de desviación posible del $\pm 3,37$ % sobre los valores obtenidos. Este margen de error se considera estadísticamente bajo y permite afirmar que los resultados tienen una alta fiabilidad.

En cuanto a la edad de los encuestados, nueve de cada diez tienen más de 40 años y solo uno de cada diez tiene menos de 40 años. En consonancia con las edades de las personas encuestadas, encontramos una antigüedad laboral elevada en el ORGT: seis de cada diez encuestados acumulan más de diez años de experiencia como trabajadores en el ORGT; dos de cada diez, entre tres y diez años; el resto, dos de cada diez, hace menos de tres años que trabaja en el ORGT. Podemos decir, por tanto, que los individuos que conforman la muestra poseen una elevada experiencia en la temática abordada.

La mayoría de las personas que contestaron el cuestionario combinan tareas administrativas internas con la atención ciudadana presencial, telefónica y en muchos casos también por correo electrónico. En cuanto al sexo, aproximadamente dos de cada tres respondientes son mujeres, y uno de cada tres, hombres, hecho que refleja la feminización de la plantilla del ORGT. Las respuestas obtenidas están distribuidas, como mínimo, en 78 oficinas diferentes y el centro de atención telefónica. Un total de 110 personas han preferido no indicar la ubicación territorial de la oficina donde trabajan, de manera que no se puede conocer con exactitud la representación territorial de las respuestas.

5. RESULTADOS

La extensión del cuestionario distribuido facilitó la recogida de una importante cantidad de datos que no pueden ser presentados en su totalidad en este artículo. A continuación, el lector hallará una selección de los resultados obtenidos, los cuales le permitirán forjarse una impresión sobre la calidad de las comunicaciones del ORGT dirigidas a la ciudadanía.

5.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN ENTRE EL ORGT Y LA CIUDADANÍA

El análisis de la situación actual de la comunicación entre el ORGT y los ciudadanos se ha estructurado siguiendo los elementos de la comunicación —código, canales, emisores, receptores y mensajes contenidos—, adaptados al ámbito tributario.

En primer lugar, el análisis revisa las notificaciones, como acto comunicativo principal entre las Administraciones tributarias y los contribuyentes que, por su carácter legal y oficial, contienen unos códigos específicos.

En segundo lugar, se analizan los canales de comunicación entre el ORGT y los ciudadanos. Estos canales han tendido a diversificarse en los últimos años: así, al correo postal y a las oficinas presenciales, se ha añadido el canal telefónico, el correo electrónico y la sede electrónica. La sede electrónica implica un cambio de paradigma en la comunicación entre contribuyentes y Administración ya que permite la interacción telemática y no personal. Integra todas las comunicaciones y actos administrativos que pueden hacerse a través de otros canales. Además, es el canal de comunicación destinado a prevalecer sobre los demás.

En tercer lugar, se exponen algunas características de los emisores —en este caso, el personal de atención al contribuyente del ORGT— en cuanto a su predisposición y capacitación hacia la comunicación clara.

En cuarto lugar, se abordan las características de los receptores, es decir, los destinatarios de la comunicación que, en este caso, es toda la ciudadanía con deberes tributarios. Se profundiza, específicamente, en las características de los destinatarios con más dificultades para comunicarse con el ORGT.

Finalmente, se abordan los mensajes, en este caso relativos a los tributos y a los procedimientos tributarios.

5.1.1. Las notificaciones

Las primeras preguntas del cuestionario, relativas a las notificaciones, eran las siguientes:

1.1. En qué medida crees que en el ORGT hemos alcanzado los siguientes objetivos. Contesta en función de lo que percibes desde la unidad de atención donde trabajas:

(Escala de respuesta de 1 a 5 en cada ítem, 1=Nada alcanzado; 5= Totalmente alcanzado + «No lo sé»)

a) Comunicación oficial escrita destinada a la ciudadanía vía correo postal o medios electrónicos:

- Las notificaciones escritas llegan a sus destinatarios.
- La ciudadanía lee las notificaciones que le hacemos llegar.

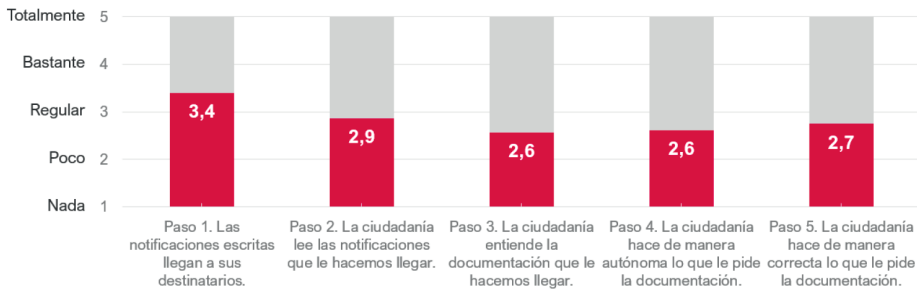
- La ciudadanía entiende la documentación que le hacemos llegar.
- La ciudadanía realiza de manera autónoma lo que le pide la documentación.
- La ciudadanía hace de manera correcta lo que le pide la documentación.
- La ciudadanía conoce sus derechos y deberes tributarios.
- La ciudadanía utiliza activamente los canales disponibles para resolver dudas o hacer reclamaciones.

a.1) Específicamente, con respecto al redactado de la documentación que destinamos a la ciudadanía:

- La comunicación escrita que generamos es precisa, breve y clara.
- Los documentos dan una primera impresión de sencillez e invitan a ser leídos.
- Los textos que generamos están bien estructurados.
- Los textos destacan la información importante a primera vista.
- Los textos están redactados con frases cortas.
- Añadimos a los textos elementos gráficos o visuales (por ejemplo, iconos) para favorecer su comprensión.
- Utilizamos un lenguaje comprensible para personas con bajo nivel de estudios o de comprensión escrita.
- Tenemos claro cuándo tratar de vos, usted o de tú a las personas.
- Los textos tienen un tamaño adecuado de letra.

Como se aprecia en el gráfico 1, la comunicación entre el ORGT y los ciudadanos a través de las notificaciones escritas —enviadas por correo postal o medios electrónicos— tiene un margen de mejora muy amplio, según las respuestas del personal de atención ciudadana del ORGT.

Gráfico 1. En qué medida crees que en el ORGT hemos alcanzado los siguientes objetivos:



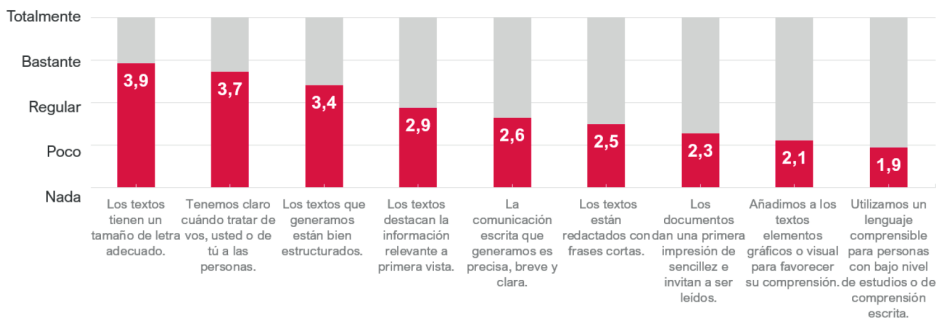
Así, la comunicación a través de las notificaciones ha alcanzado una cierta eficacia en el primer paso, que es conseguir que los documentos lleguen a sus destinatarios (3,4 sobre 5 puntos, equivalente a entre regular y bastante). La suma actual de canales postales y electrónicos para el envío de notificaciones contribuye a este objetivo.

Sin embargo, en los pasos posteriores la comunicación a través de las notificaciones pierde eficacia. De este modo, los ciudadanos leen entre regular y poco (2,9 sobre 5) el escrito de las notificaciones; entienden el escrito entre poco y regular (2,6 sobre 5); consiguen entre poco y regular (2,6 sobre 5) hacer lo que les pide el escrito de forma autónoma. Hacer de forma correcta lo que indica el escrito es un objetivo que se alcanza también entre poco y regular (2,7 sobre 5). Como consecuencia de la situación descrita, las opciones de atención personalizada que se ponen a disposición del ciudadano son muy necesarias para compensar estos déficits en la lectura y comprensión de las notificaciones.

Ante la pregunta sobre qué elementos dificultan a la ciudadanía la comunicación a través de las notificaciones escritas, según las respuestas del personal de atención al contribuyente del ORGT (ver gráfico 2), falla especialmente la accesibilidad del lenguaje, que es entre poco y nada comprensible para personas con bajo nivel de estudios o de comprensión escrita (valoración media de 1,9 en una escala de 5). De hecho, la población con bajo nivel de estudios y de edad avanzada tiene muchos problemas para comprender las notificaciones, y esto la hace más dependiente de terceras personas o de la atención presencial y telefónica del ORGT, ya que su dominio de las herramientas digitales también es muy bajo. El uso de elementos gráficos (como iconos o imágenes) que faciliten la comprensión de los mensajes clave es también insuficiente en las notificaciones (2,1 sobre 5). Asi-

mismo, los textos no dan una suficiente primera percepción de sencillez que invite a leerlos (2,3 sobre 5). Con puntuaciones un poco más altas, pero aún por debajo de lo regular (2,5 y 2,9 en una escala de hasta 5 puntos) encontramos la brevedad, precisión y relevancia de los textos. En general, los textos tienden a estar redactados con frases demasiado largas, los contenidos son extensos, a veces confusos y no se destaca a primera vista de manera suficiente la información más importante. Los aspectos más valorados de las notificaciones por parte del personal del ORGT son la estructuración de los contenidos de los documentos, el uso de un lenguaje respetuoso y el tamaño de la fuente utilizada.

Gráfico 2. En qué medida crees que en el ORGT hemos alcanzado los siguientes objetivos:



En relación con la dificultad de entender las notificaciones, la encuesta ha pedido al personal de atención al contribuyente ejemplos de conceptos o palabras especialmente difíciles de entender para la población. Esta pregunta tiene especial relevancia, dado que la accesibilidad del lenguaje ha sido el aspecto peor valorado de las notificaciones que se envían a los ciudadanos. El listado de ejemplos aportados por el personal encuestado es extenso e incluye vocabulario técnico propio del discurso tributario como *providencia de apremio, diligencia de embargo, período ejecutivo, base liquidable, beneficio fiscal, plusvalía o catastro*. La nómina de voces recogida aporta también ejemplos de vocabulario semitécnico (ALCÁRAZ Y HUGUES, 2002), es decir, unidades léxicas del lenguaje común que han adquirido uno o varios significados nuevos en el discurso jurídico administrativo: *abonar, bonificación, demora, domiciliación, fraccionar, liquidación, prorrateo o retención*.

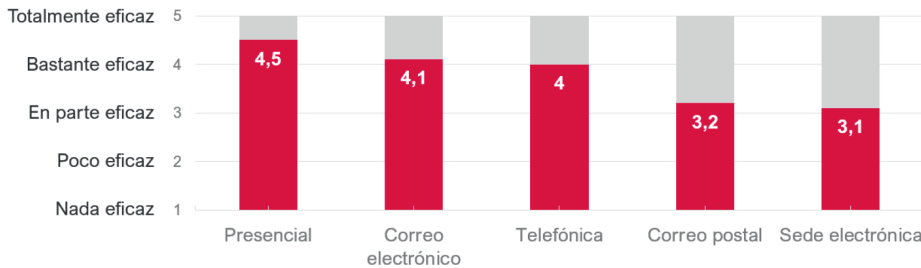
5.1.2. Los canales de comunicación

Las preguntas incluidas en el cuestionario han permitido analizar la eficacia de la comunicación del ORGT mediante cada uno de los cinco cana-

les que tiene habilitados el organismo para comunicarse con la ciudadanía. Tres de los canales son de tipo personal, es decir, se basan en la interacción directa entre ciudadanos y empleados del ORGT: esta comunicación personal se realiza de forma presencial en las oficinas y a distancia por correo electrónico y por teléfono. Los otros dos canales son, en cambio, impersonales y ambos de tipo escrito: por un lado, el correo postal, como medio tradicional y unidireccional de envío de notificaciones; por otro lado, la sede electrónica, como medio no personal que posibilita la interacción con el ciudadano gracias a la programación informática y a la conectividad en línea. De hecho, la sede electrónica es un medio integral que permite al ciudadano informarse, recibir notificaciones, avisos y hacer trámites tributarios completos como el pago de tributos y multas a las Administraciones locales.

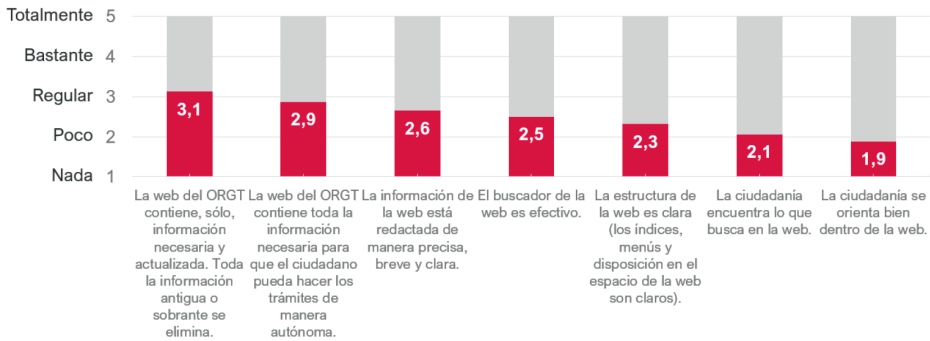
La comunicación a través de la sede electrónica es considerada la más ineficiente por parte del personal del ORGT, a pesar de las ventajas relativas a la inmediatez, la seguridad y al hecho de que es un sistema de comunicación integral (gráfico 3).

Gráfico 3. ¿Cuál dirías que es el **grado de eficacia** alcanzada en la comunicación vía...?



Si se pone el foco en la sede electrónica del ORGT, su eficacia es aceptable en cuanto a la validez de la información que contiene. En cambio, la sede electrónica tiene un amplio margen de mejora en cuanto a la claridad y la dosificación de la información y, especialmente, en cuanto a la organización y la presentación de la información y la efectividad de los motores de búsqueda. Como se aprecia en el gráfico 4, el principal problema de la sede electrónica es, de hecho, que a los usuarios les cuesta orientarse en ella y encontrar la información que buscan.

Gráfico 4. ¿En qué medida crees que en el ORGT hemos alcanzado los siguientes objetivos?



A pesar de que la comunicación a través de la sede electrónica es considerada la menos eficaz, como contrapunto, es también el tipo de comunicación que más ha mejorado en los últimos cinco años, en opinión del personal de atención ciudadana del ORGT. Así, un 78 % de las personas que han contestado la encuesta opina que este canal de atención ciudadana ha mejorado en los últimos 5 años; un 17 % considera que no ha variado y solo un 5 % cree que ha empeorado.

Para comprender estas valoraciones, la encuesta ha preguntado qué puntos fuertes y débiles caracterizan la comunicación por la sede electrónica. El principal punto fuerte es la inmediatez, ya que a través de la sede se pueden realizar trámites en tiempo real: el envío y la recepción de documentación son procesos instantáneos y es posible consultar la información en cualquier momento. La sede ofrece también seguridad y garantía, gracias a los medios de identificación que incorpora. Actualmente, a través de la sede electrónica los ciudadanos pueden realizar prácticamente todos los trámites y gestiones posibles; es un medio con más cobertura incluso que los medios presenciales. Además, la sede electrónica integra y facilita el acceso a medios de apoyo personalizado, como el servicio «Quiero que me llamen», «Quiero hacer una consulta por e-mail» o la opción de pedir cita previa para ser atendido presencialmente en las oficinas.

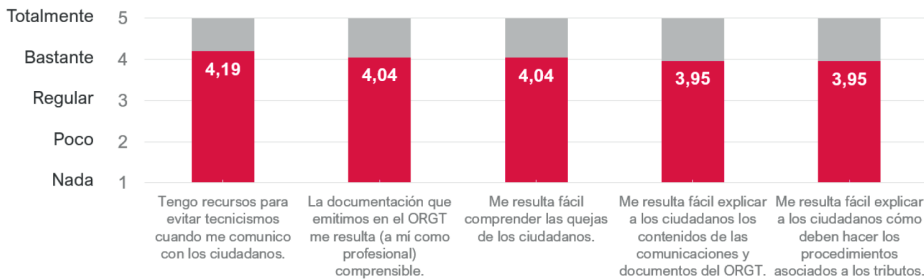
Con mucha diferencia, el principal punto débil de la sede electrónica es su complejidad. Se percibe como poco intuitiva para los usuarios, que no consiguen encontrar el trámite o la información que buscan y se mueven dentro de ella como en un laberinto. Se considera, también, que el buscador no es eficaz y que la información no está redactada de forma suficientemente clara. Todo ello genera una gran cantidad de llamadas y correos

electrónicos en los que la ciudadanía solicita apoyo para utilizar la sede electrónica. Los profesionales afirman en sus respuestas que gran parte de las consultas atendidas actualmente tiene que ver con dónde encontrar los trámites y la información en la sede electrónica del ORGT. Además, los trabajadores del ORGT consideran que la sede electrónica no es un medio que pueda ser considerado universalmente accesible, ya que parte de la población, especialmente la de más edad, carece de competencias digitales y, en consecuencia, no puede usarla. Se hace evidente, asimismo, que no toda la población dispone de identificación electrónica.

5.1.3. Los emisores del mensaje: el personal de atención al contribuyente del ORGT

La encuesta ha incluido preguntas destinadas a captar en qué medida el personal de atención ciudadana del ORGT se siente capacitado para comunicarse de forma clara y efectiva con los ciudadanos. Las respuestas a estas preguntas obtienen en todos los casos puntuaciones elevadas (puntuaciones medias en torno a 4 sobre 5).

Gráfico 5. ¿En qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones?



El gráfico 5 muestra que el personal de atención ciudadana considera que dispone de bastantes recursos para evitar tecnicismos en su comunicación con la población. Asimismo, los trabajadores del ORGT disponen de un alto nivel de comprensión de la documentación que el organismo redacta para los ciudadanos. En coherencia con lo anterior, al personal de atención le resulta bastante fácil aclarar, si es necesario, el contenido de las comunicaciones y los trámites. Además, el personal consigue un buen nivel de empatía con el ciudadano y entiende sus quejas.

A lo largo de la encuesta, se demuestra que el personal expresa una valoración alta de su cualificación, experiencia y voluntad de servicio para conseguir una comunicación clara y efectiva. De hecho, muchos de los puntos fuertes destacados para los canales de atención personales aluden de manera implícita o explícita a esta consideración.

La encuesta pregunta al personal de atención ciudadana si querría recibir formación o capacitación sobre algún aspecto de atención ciudadana. Ante esta pregunta, un 42 % mencionan que sí querrían recibir formación —independientemente de que, como se afirma, ya reciben formación de manera periódica—. Los aspectos sobre los que querrían recibir formación son los siguientes:

1. Habilidades comunicativas y gestión de emociones en la comunicación.
2. Normativa y procedimientos de los tributos.
3. Técnicas de comunicación clara. Habilidades para transmitir la información de forma comprensible y eficaz, oralmente y por escrito.
4. Atención a la diversidad (trato a personas con discapacidad, sin conocimiento del idioma, de edad avanzada y personas sin competencias digitales).

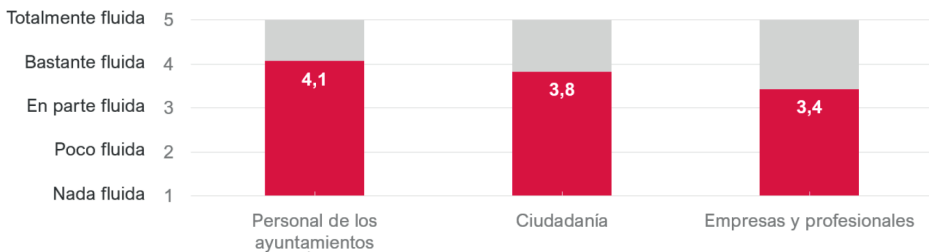
5.1.4. Los destinatarios del mensaje: ayuntamientos, ciudadanía y personas jurídicas

El ORGT se comunica con tres tipos de destinatarios. El principal y más numeroso son los ciudadanos, en su condición de personas físicas empadronadas en un municipio. El siguiente tipo de destinatario son las personas jurídicas y profesionales autónomos. Se trata de un grupo menos numeroso, pero que paga tributos específicos a las Administraciones locales y es sujeto de una parte importante de los trámites que gestiona el ORGT. Además, hay que tener en cuenta que se trata de un colectivo obligado a realizar sus trámites vía sede electrónica. En este grupo de personas jurídicas y profesionales predominan autónomos, pequeños empresarios y propietarios de comercios locales. El tercer interlocutor del ORGT son los ayuntamientos con los que se ha establecido un convenio de delegación de competencias de recaudación de impuestos locales. La comunicación con los ayuntamientos es necesaria para realizar trámites que requieren coordinación entre el

ORGT y el consistorio y también para derivarse mutuamente demandas ciudadanas que no pueden resolverse directamente.

El gráfico 6 expone las valoraciones del personal del ORGT en relación a la fluidez en las comunicaciones que mantiene el organismo con cada tipo de interlocutor. Se observa cómo con los ayuntamientos se ha logrado una comunicación bastante fluida. La fluidez en la comunicación con la ciudadanía es también bastante alta (3,8). La comunicación con empresas y profesionales se considera, en cambio, la menos fluida (3,4 de valoración media sobre 5).

Gráfico 6. ¿Cuál es el grado de fluidez de la comunicación con...?



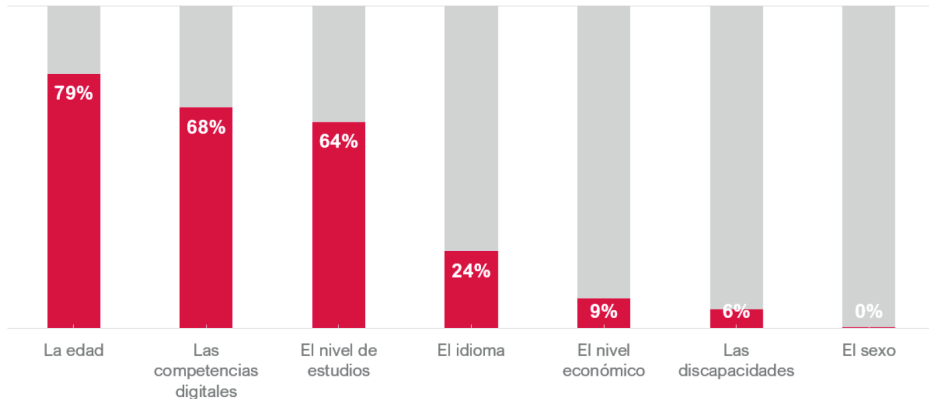
Las dificultades en la comunicación con las empresas y los profesionales derivan de la obligatoriedad de estos colectivos de hacer todos los trámites por medios electrónicos, sin opción de atención en las oficinas ni de hacer trámites en papel (cuando la web, como ya se ha visto, todavía no es lo suficientemente clara).

Por lo que respecta a la ciudadanía, se trata de un colectivo muy heterogéneo de personas, con grandes desigualdades entre sí en cuanto a la facilidad de comunicación con la Administración pública. Como muestra el gráfico 7, las variables asociadas a una mayor dificultad de comunicación con el ORGT son la edad, las competencias digitales y el nivel de estudios. Las tres variables están muy correlacionadas entre sí, pues las personas de edad más avanzada se caracterizan también por tener un menor nivel de estudios y una menor competencia digital. En el extremo contrario, los contribuyentes más jóvenes (especialmente menores de 40 años) son los que acumulan un mayor grado de instrucción y de dominio de los medios telemáticos de comunicación.

El idioma es también una barrera importante en la comunicación, que afecta a la población de origen inmigrante. En algunos municipios el por-

centaje de inmigrantes es elevado y es en las oficinas de estos territorios donde más se destaca esta dificultad.

Gráfico 7. ¿Cuáles son las variables de la población que implican una mayor dificultad para conseguir una comunicación eficaz?



5.1.5. Los tributos

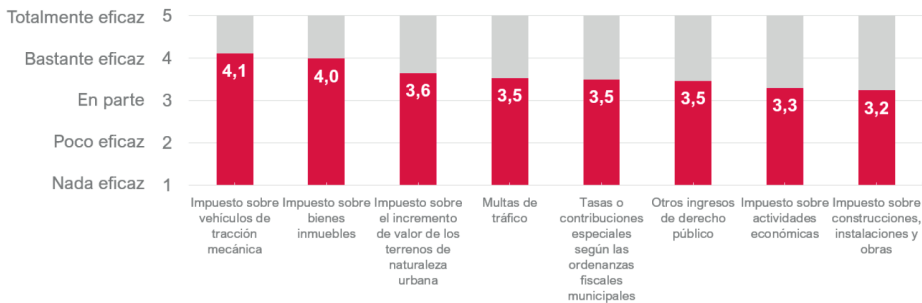
Los tributos locales delegados por los ayuntamientos que gestiona el ORGT se agrupan en los siguientes 8 tipos:

1. Impuesto sobre vehículos de tracción mecánica.
2. Impuesto sobre bienes inmuebles.
3. Impuesto sobre el aumento de valor de los terrenos de naturaleza urbana.
4. Multas de tráfico.
5. Tasas o contribuciones especiales según las ordenanzas fiscales municipales.
6. Otros ingresos de derecho público.
7. Impuesto sobre actividades económicas.
8. Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.

Para cada uno de ellos, se ha preguntado al personal de atención ciudadana del ORGT qué grado de eficacia se ha alcanzado en la comunicación

para su recaudación. Como se puede ver en el gráfico 8, de acuerdo con las respuestas, se ha logrado una comunicación bastante eficaz en relación al impuesto de vehículos de tracción mecánica (IVTM) y el impuesto de Bienes Inmuebles (IBI). Ambos son también los dos impuestos más frecuentes. Para el resto de impuestos se ha alcanzado una comunicación menos eficaz (con puntuaciones entre 3 y 3,5 puntos sobre 5). Los impuestos donde la comunicación es menos eficaz, según las valoraciones obtenidas, son el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), que afecta exclusivamente a empresas y profesionales y el Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (ICIO), que atañe tanto a particulares, como a comunidades de vecinos, profesionales y empresas.

Gráfico 8. ¿Cuál es el grado de eficacia de la comunicación entre el ORGT y la ciudadanía en relación con los siguientes tributos?

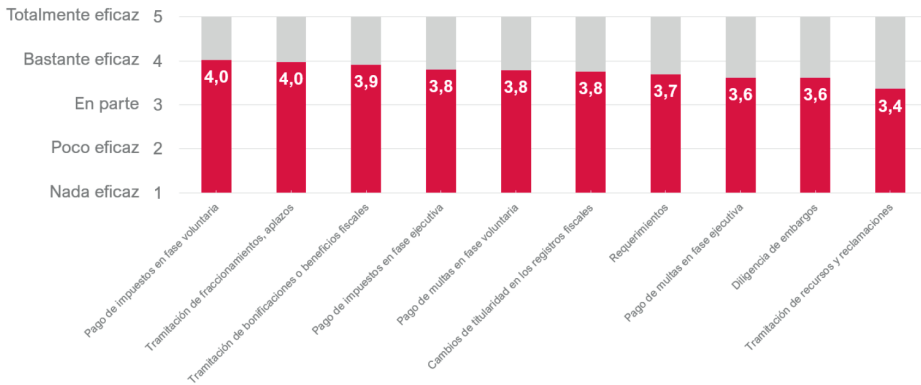


5.1.6. Los trámites

Los trámites que gestiona el ORGT pueden clasificarse de diferentes formas. Una de ellas sigue una escala que va de la máxima voluntariedad al máximo constreñimiento en el pago de los impuestos. La eficacia de la comunicación tiene una correlación directa con el grado de voluntariedad del trámite que se evalúa. Así pues, como se recoge en el gráfico 9, la eficacia es máxima (4 sobre 5) en la fase voluntaria de pago de impuestos y baja hasta el 3,6 sobre 5 en la fase ejecutiva de pago de multas y las diligencias de embargos. La comunicación menos efectiva se atribuye a la tramitación de recursos y reclamaciones. En relación con este trámite, los profesionales destacan que muchos ciudadanos tienen dificultades para expresarse por escrito y hacer las reclamaciones por las vías formales previstas; que presentan dificultades para explicar con claridad lo que quieren y justificarlo, para llenar correctamente la parte expositiva y la parte de solicitud. Además, el personal del ORGT reconoce poca previsión de apoyo específico a

los ciudadanos para este tipo de comunicación, en el que el ciudadano se convierte en el emisor del mensaje. El hecho de no prever fórmulas efectivas de apoyo en estos casos es disuasivo para el ciudadano, que tiende entonces a formular sus quejas de manera informal y fuera de los canales que garantizan que el ORGT recibirá su mensaje.

Gráfico 9. ¿Cuál es el grado de eficacia de la comunicación entre el ORGT y la ciudadanía en relación con los siguientes trámites?



Una vez presentada la situación actual de la comunicación del ORGT hacia la ciudadanía, en el epígrafe siguiente expone la identificación de estrategias que aplica el personal de atención ciudadana para conseguir una comunicación clara y efectiva. Además, también se han recogido una serie de propuestas del personal del ORGT para avanzar en el derecho a entender del ciudadano.

6. PROPUESTAS DE MEJORA

La compilación de las propuestas de mejora que sugería el personal del ORGT se realizó a partir de las siguientes dos preguntas:

3.1. *¿Puedes poner algún ejemplo de estrategia o medida concreta que has aplicado a la unidad de atención del ORGT donde trabajas para mejorar la comunicación con la ciudadanía en cualquiera de sus aspectos? (respuesta abierta)*

3.2. *¿Cuáles de las siguientes propuestas te parecen más útiles para mejorar la comunicación con la ciudadanía? Marca un máximo de tres:*

- Potenciar las redes sociales como canal bidireccional de comunicación.

- Potenciar material audiovisual en la web del ORGT (ej. vídeos tutoriales).
- Incluir las videollamadas como canal adicional de comunicación.
- Incorporar a la web del ORGT la función de asistente virtual, a partir de inteligencia artificial.
- Reforzar las competencias digitales de la población, a través de acompañamiento o formación.
- Usar un lenguaje más cercano y claro en todos los documentos del ORGT.
- Explicar mejor para qué se utilizan los tributos que se recaudan.
- Explicar mejor las sanciones que comporta no pagar los tributos.
- Explicar mejor qué es el ORGT.

Las respuestas obtenidas a la pregunta 3.1, en la que los informantes enumeraban en un campo abierto las estrategias que ya se están aplicando, destacan el esfuerzo por clarificar el lenguaje como la estrategia más habitual. Se trata de una estrategia aplicada sobre todo oralmente en la comunicación personal y que, por ahora, se ha trasladado menos al lenguaje escrito, donde aún tienen más peso las rutinas discursivas administrativas y jurídicas. Se remarcan otras estrategias y actitudes igualmente importantes, como la voluntad de servicio y de empatía, el tiempo de escucha y atención destinado a cada persona, el fomento de la proactividad del ciudadano para pedir ayuda, la edición de esquemas y manuales de trámites habituales y la unificación de criterios de respuesta entre el personal de una misma oficina.

En cuanto a la pregunta 3.2, que ofrecía una serie de propuestas planteadas para mejorar la comunicación con la ciudadanía, las que obtienen más apoyo son las que tienen que ver con utilizar un lenguaje más claro y cercano en los documentos del ORGT y la incorporación de herramientas (asistente virtual, vídeos tutoriales, etc.) para facilitar la orientación dentro de la sede electrónica (gráfico 10).

Gráfico 10. ¿Cuáles de las siguientes propuestas te parecen más útiles para mejorar la comunicación con la ciudadanía?



Resulta altamente significativo que los propios trabajadores de las oficinas de atención ciudadana y del *call center*, expertos en la materia tributaria, apoyen mayoritariamente la idea de que es necesario que el ORGT use un lenguaje más asequible en todos los documentos que emite. Esta es la propuesta de mejora que genera mayor consenso en las respuestas al cuestionario. En este sentido, es necesario aplicar en la documentación escrita estrategias de clarificación del lenguaje que los profesionales del ORGT manifiestan que ya están empleando oralmente en la atención personal presencial.

7. CONCLUSIONES

La Cátedra UB-DIBA sobre Comunicación clara aplicada a las Administraciones públicas se constituye con el compromiso de aportar conocimiento y apoyo a la Diputación de Barcelona para conseguir una comunicación más clara con la ciudadanía y garantizar así su derecho a entender. Uno de los ámbitos donde la comunicación tiene más déficits de claridad es el ámbito tributario. Por ello, un primer paso para aportar conocimiento ha sido consultar al personal de atención al contribuyente del ORGT de la Diputación de Barcelona qué dificultades se encuentran en la comunicación con los contribuyentes. Las valoraciones recogidas hay que contextualizarlas en las funciones que desarrolla el personal del ORGT. Estas valoraciones

se complementarán en estudios posteriores con la publicación de los resultados de una consulta realizada a ciudadanos que se comunican con el ORGT.

Los resultados de la consulta al personal de atención ciudadana del ORGT aportan orientaciones muy significativas para avanzar en el derecho a entender de la población:

1. Las notificaciones son el acto comunicativo por excelencia de las Administraciones tributarias. Son escritos administrativos con valor jurídico que se caracterizan por utilizar los códigos propios de la Administración y del ámbito jurídico. Este tipo de códigos ponen en el centro a la propia Administración, pero no al ciudadano destinatario, para quien este tipo de documentos, en consecuencia, resulta poco comprensible. Por lo tanto, los códigos comunicativos que caracterizan las notificaciones aportan más seguridad jurídica al emisor —en este caso el ORGT— que al receptor.

Los resultados de la encuesta indican que el grado de comprensión de las notificaciones por parte de las personas destinatarias es bajo, debido, sobre todo, al lenguaje jurídico-administrativo que utilizan y el apoyo en textos exclusivamente verbales, sin elementos visuales que faciliten la comprensión. Este lenguaje es una barrera comunicativa especialmente importante para las personas de más edad y con menos estudios. Este colectivo de población sufre actualmente una doble exclusión en el ámbito tributario: la que supone el lenguaje jurídico-administrativo de las notificaciones y la que supone la administración electrónica, debido a la brecha digital.

2. La administración electrónica es, y está destinada a ser aún más, el canal de comunicación preferente entre Administración y ciudadano. Sin embargo, este canal es actualmente el que tiene más déficits de claridad, en opinión del personal del ORGT encuestado. Los usuarios de la sede electrónica del ORGT tienen problemas para orientarse dentro de este espacio digital y para conseguir hacer sus trámites. La administración electrónica está, por ahora, lejos de conseguir el grado de eficacia comunicativa alcanzada con los canales donde hay una atención personal (sea presencial, telefónica o por correo electrónico).

Por otro lado, el gran espacio virtual de la sede electrónica amplía la cantidad de textos escritos a través de los cuales se comunica. La comunicación escrita ya no son sólo las notificaciones, sino también

toda la estructura de instrucciones e informaciones que contiene la sede electrónica. Por ello, podemos decir que la claridad de los contenidos de la sede electrónica es un objetivo tan importante como la claridad de las notificaciones. Uno de los grandes puntos fuertes del ORGT es haber cuidado y reforzado los canales de atención personal, especialmente durante la pandemia y durante este proceso de transición hacia una administración cada vez más electrónica.

La demanda de atención a través de los canales personales —sobre todo telefónico y por correo electrónico— ha tendido a aumentar en los últimos años —o así lo sienten los empleados de atención al usuario—. Gran parte de estas demandas de atención se derivan directamente de las dificultades de comunicación con la sede electrónica y las notificaciones. Así, muchas de las consultas son peticiones de apoyo para encontrar un determinado vínculo en la sede electrónica o para saber qué hay que hacer con una notificación recibida. A medida que la sede electrónica se haga más intuitiva y las notificaciones más claras, es de esperar que baje la presión de demandas de apoyo personal que provocan. El mayor dominio de las herramientas digitales y de nivel de estudios de las generaciones jóvenes de contribuyentes contribuirá probablemente, también, a la disminución de estas necesidades de apoyo.

3. Hay dos formas de comunicación que parecen menos cuidadas por parte del ORGT: por un lado, la formulación de quejas y reclamaciones y, por otro, la comunicación con profesionales y personas jurídicas. En el primer caso, se detecta poca previsión de apoyo específico a los ciudadanos para formular quejas y sugerencias. Este tipo de comunicación, donde el ciudadano se convierte en el emisor y no ya en el receptor, implica un mayor grado de esfuerzo por parte del ciudadano. La falta de anticipación de estrategias eficaces de respaldo en tales circunstancias desalienta al ciudadano, quien suele expresar sus inquietudes de forma informal y al margen de los canales que aseguran la recepción de su mensaje por parte del ORGT.

En cuanto a los profesionales y personas jurídicas, se observa que son un colectivo que sufre tanto o más que los ciudadanos los déficits de comunicación clara de la Administración. Además, están obligados a hacer todas las gestiones por el canal actualmente menos claro en términos de comunicación, que es la sede electró-

nica. Los resultados de la encuesta sugieren que es importante prestar atención y cuidar igualmente la comunicación con este colectivo, detrás del cual están los autónomos, comerciantes y empresarios de cada ciudad o pueblo.

4. Es necesario potenciar el empleo de algunas estrategias de simplificación del lenguaje que el personal de atención ciudadana del ORGT está aplicando hasta ahora en la comunicación presencial oral. En este sentido, conviene proponer nuevas formulaciones lingüísticas, cambios tipográficos, infográficos y de diseño en los documentos escritos emitidos por el ORGT a fin de conseguir nuevas versiones de estos textos más comprensibles para la ciudadanía y sin ambigüedades interpretativas.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. (2020-2023). *Plan estratégico de la Agencia Tributaria 2020-2023*. <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/planificacion/plan-estrategico-agencia-tributaria-2020-2023/plan-estrategico-agencia-tributaria-2020-2023.html>

ALARCÓN, G. (2018). La conciencia fiscal. En E. GIMÉNEZ-REYNA y S. RUIZ (coords.), *El fraude fiscal en España* (pp. 1069-1092). Thomson Reuters Aranzadi.

ALCARAZ, E. y HUGHES, B. (2020). *El español jurídico*. Ariel.

BABBIE, E. R. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. International Thomson.

BELMONTE, E., CABO, D. y ÁLVAREZ, M. (2024). Miles de millones sin gastar en ayudas que no llegan. *Civio*, 15 de febrero de 2024. <https://civio.es/2024/02/15/ejecucion-presupuestaria-ayudas/>

CICUÉNDEZ, R. (2018). Los ciudadanos y la política fiscal: opiniones y actitudes de los españoles hacia los impuestos. *Documento para su presentación en el IX Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP, Madrid (España) 24-27 de septiembre de 2018*.

COSTAS, E., FERRER, C. y PONCE, J. (2022). *El impacto de los trámites administrativos en el acceso a las prestaciones sociales. Una perspectiva conductual*. Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

CUESTA, A., REYES, A. y ROSETH, B. (2019). *La importancia de ser claro: Programa de Lenguaje Claro: Evidencia en la reducción de la carga administrativa en Colombia*. IDB Working Paper Series, No. IDB-WP-983, Inter-American Development Bank (IDB), Washington, DC. <https://doi.org/10.18235/0001683>

FOREMNY, D. (2020). *¿Qué sabemos sobre los impuestos que pagamos? ¿Y saber más cambia nuestra forma de pensar sobre la redistribución?* El Observatorio Social, Fundación La Caixa. <https://elobservatoriosocial.fundacionla-caixa.org/es/-/que-sabemos-sobre-los-impuestos-que-pagamos->

GARCÍA, M. Á., POLANCO, F. y MONTOLÍO, E. (2020). Redacción clara: un *nudge* y una respuesta a la exigencia democrática de transparencia entre la Administración y la ciudadanía. En J. PONCE (coord.), *Acicates (Nudges), buen gobierno y buena Administración. Aportaciones de las Ciencias conductuales, Nudging y sectores público y privado* (pp. 191-215). Marcial Pons.

GOENAGA, M. (2020). Los relatos tributarios en la prensa española. *Revista Internacional de Sociología*, 78(1), e147. <https://doi.org/10.3989/ris.2020.78.1.18.191>

MONTOLÍO, E. (2023). La Administración somos todos. Pero ¿nos habla a todos? En Carmen Pastor (dir.), *El español en el mundo 2023. Anuario del Instituto Cervantes* (pp. 247-266). Instituto Cervantes. https://cvc.cervantes.es/lengua/anuario/anuario_23/montolio/p01.htm

MONTOLÍO, E., GARCÍA, M. Á. y FORMENT, M. (2024). Análisis y clarificación de la comunicación tributaria española: el proyecto de investigación ComTClar. En A. R. RETEGUI Y F. BERNABÉ (EDS.), *Lenguaje claro en Iberoamérica. Principios y prácticas*. (557-568). La Ley SAEel, Thomson Reuters Americas B. V.

MONTOLÍO, E. y TASCÓN, M. (2020). *El derecho a entender. La comunicación clara, la mejor defensa de la ciudadanía*. Catarata.

MORA, T. (2020). La educación fiscal, una estrategia para mejorar la cultura fiscal: la experiencia de la Agencia Tributaria de Catalunya, *Revista de Educación y Derecho*, 26,. <https://doi.org/10.1344/REYD2022.26.40643>

OECD. (2021). *Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía: Guía sobre educación tributaria en el mundo*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/17a3eabd-es>

PRODIGIOSO VOLCÁN. (2020). *¿Habla claro la Administración española? Estudio preliminar sobre el estado del lenguaje administrativo en España*. <https://comunicacionclara.com/habla-claro-la-administracion/prodigioso-volcan-habla-claro-la-administracion.pdf>.

REGISTRO DE ASESORES FISCALES (REAF). (2023). *La opinión de los economistas asesores fiscales sobre nuestro sistema tributario*. Institut d'Economia de Barcelona. <https://economistes.org/wp-content/uploads/2023/06/La-opini%C3%B3n-de-los-economistas-asesores-fiscales-sobre-nuestro-sistema-tributario-2023-1.pdf>

RUIZ, S. (2018). Educación para el cumplimiento tributario. En E. GIMÉNEZ-REYNA y S. RUIZ (coords.), *El fraude fiscal en España* (pp. 1131-1159). Thomson Reuters Aranzadi.

VÁZQUEZ, Y. y SALADRIGAS, H. M. (2019). La construcción estratégica del discurso en comunicación: Análisis de un caso de discurso tributario en Cuba. *Question/Cuestión*, 1(64). <https://doi.org/10.24215/16696581e224>