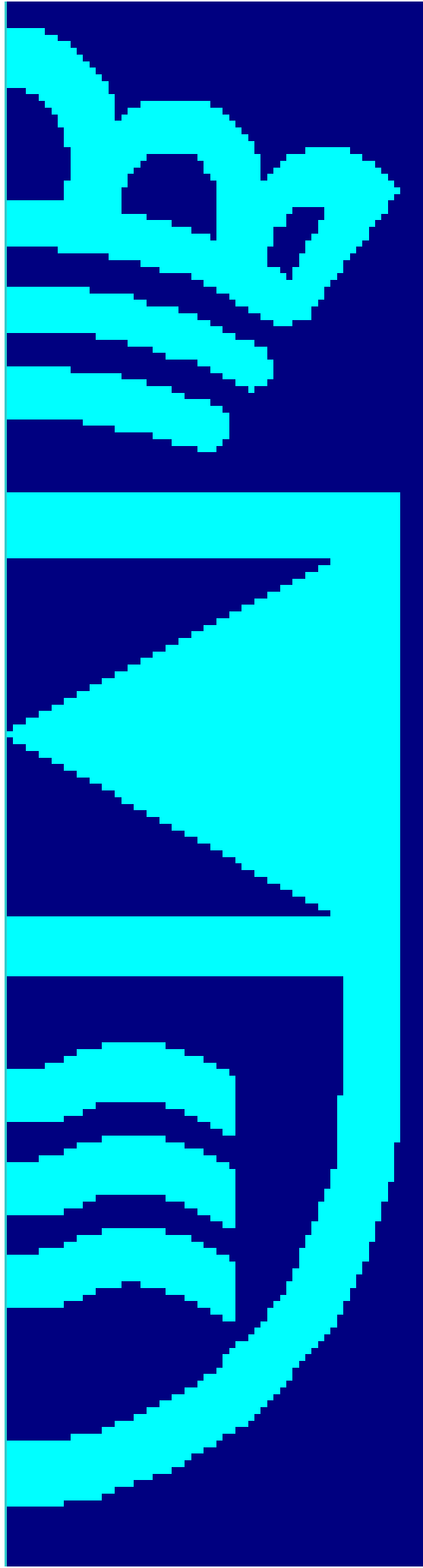


The image shows the left side of a book cover. It features a vertical dark blue band containing the Mexican coat of arms (Escudo Nacional de México). The coat of arms is rendered in white and gold, showing an eagle perched on a cactus with a snake coiled around its legs. The background of the cover is a solid teal color.

Concejalía de Hacienda

***PLAN DE MEJORA
GESTION DE
INGRESOS***

CARLOS GARCIA HERNÁNDEZ

1.- RESUMEN EJECUTIVO

1.-RESUMEN EJECUTIVO

El documento “*Plan de Mejora de la Gestión de los Ingresos del Ayuntamiento de Leganés*” establece los objetivos estratégicos

1.-Razones para mejorar:

Existencia de un clima de desencanto y falta de motivación de los trabajadores
Buen momento económico-social, tanto en la organización como en el municipio.
Estancamiento en el crecimiento y mejora de la organización
Acumulación estructural de trabajos pendientes e incremento tiempos de espera en las resoluciones-liquidaciones con la problemática social y económica que produce.
Más de 4000 altas IBI pendientes con 2 años de antigüedad.
Incremento de gastos por la incorporación nuevos barrios (población, más servicios) con falta de nivelación económica (ingresos-gastos)

2.- Situación actual, descontrol de actividades económicas municipios, ratio expediente trabajador supera número de horas de trabajo, se tramita no se verifica.
La simulación a futuros gastos-ingresos sufren de una separación irreconciliable (déficit-imposibilidad cumplimiento pagos 60 días)
Necesidad de adelantarse a las necesidades.

3.- Análisis: Llegamos a este problema por dos razones desde mi punto de vista.

- Falta de crecimiento a los órganos centrales municipales cualitativa y cuantitativamente (todo se soluciona con poner un habilitado), falta profesionales cuando el incremento de la población y su preparación y demandas aumentan exponencialmente junto a los servicios que les damos (somos una gran empresa dirigida con técnicos y técnicas obsoletas), tramitamos pero no controlamos.
- Creación de nuevos barrios con servicios que no son acordes con los ingresos que se obtienen (deficitarios), junto con la falta de control por falta de medios.

4.- Acciones correctivas: mejora de los recursos humanos, nuevos sistemas de gestión más eficaces y económicos que se autofinancian en su implantación en base a lo que no hemos liquidado y se sustentan en lo que afloramos y consolidamos.

Nueva estructura de desarrollo de gestión de ingresos a partir del control del territorio.
Modificación organigrama actual de área económica en 6 áreas con un Director General, dependiente del Concejal de Hacienda, desarrollando este trabajo en el área de ingresos (Coordinador de Ingresos)

Creación de un plan de formación continua acorde a la nueva estructura propuesta e implementación de un plan tecnológico, utilizando los nuevos sistemas de vanguardia (SIG), capaces de soportar el cambio propuesto y dar cobertura a toda la organización.

5.- Resultados: no inmediatos, cambio de cultura, incentivación personal más motivado, igual o mejor rendimiento bajo coste, mejor servicio ciudadano, eliminación agravios comparativos, distribución más homogénea de la carga fiscal. En resumen nivelación ingreso-gasto. Con aumento de servicios a la población mejora rentabilidad figuras impositivas.

El periodo medio de maduración del plan lo situamos en dos años con capacidad de dar cobertura a los diez siguientes.

6.- Normalización: creación cambio cultural mejora sistemas de gestión y dotación recursos humanos que garantizan una rentabilidad y servicio para los próximos 10 años basado en un sistema de auto-chequeo (retroalimentación), bajo coste de servicio, actualización técnica, adaptándose a las variaciones y crecimiento del mercado.

La utilización de software existente en el mercado con ciertas modificaciones en aras a una evolución más futurible, da al mismo carácter de posible y realizable.

7.- El futuro pasa por la venta del proyecto, la coherencia política, falta de autonomía económica igual poca actividad política, tarea no fácil, pues vendemos un proyecto de futuro ante una patronal preocupada por la inmediatez.

Este plan vende una reacción en cadena de modernización, autofinanciación y mejora del servicio al ciudadano.

El sistema propuesto de autofinanciación y consolidación garantiza la puesta en marcha, al no ser una carga adicional al presupuesto.

Incremento del gasto = Incremento de ingresos

Desarrollándose a partir del siguiente esquema:

PLAN DE MEJORA

ANÁLISIS HISTORICO

Punto de partida



estructura)

DESCOORINACIÓN (PERSONAL)

FALTA TRABAJO EN EQUIPO

POCO INTEGRADO (Software)

CLÁSICA OFFICE FORMACIÓN

POCO MOTIVADORA

OBJETIVOS PLAN DE MEJORA



PERSONA

(Nueva

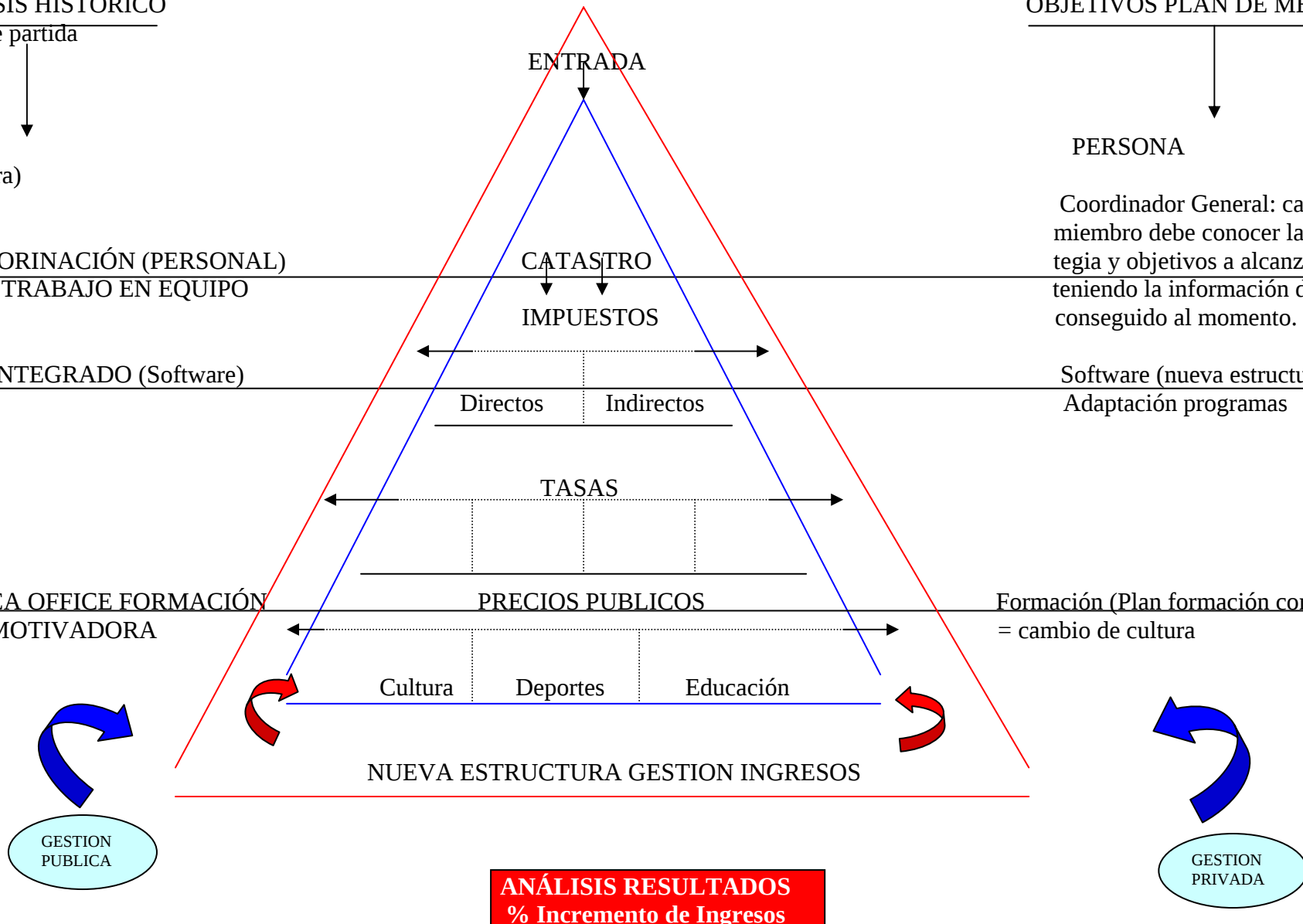
Coordinador General: cada miembro debe conocer la estrategia y objetivos a alcanzar teniendo la información de lo conseguido al momento.

Software (nueva estructura)

Adaptación programas

Formación (Plan formación continua)

= cambio de cultura



Sin olvidar que las políticas locales deben ser capaces de moverse en la complejidad de gobernar a través de redes y no de jerarquías, de dirigir a través de la influencia y no del ejercicio de autoridad, de relacionarse más que de mandar.

Gobernabilidad es la disposición de la sociedad a aceptar los productos del sistema político y las decisiones de sus gobernantes y representantes políticos como vinculante, la disposición a actuar y desarrollarse dentro de un marco institucional que considera adecuado, siendo imprescindible la creación de un responsable del proyecto y un comité operativo responsable del seguimiento y ejecución del mismo.

2.- INTRODUCCION

2.-INTRODUCCION

Este trabajo está basado en la experiencia adquirida en la gestión municipal del área de Hacienda durante 20 años de ejercicio profesional, en el que he realizado tareas de mejora en diferentes áreas, como Tesorería, Recaudación, Rentas, principalmente. Pasando del sistema clásico de gestión burocrática municipal a la implantación de la mecanización y gestión directa. Modificando una cultura de ventanilla por el trato directo, de un ciudadano obligado a un servicio al ciudadano, de un liquida por si cuela a una depuración previa.

La mejora se produce cuando el Ayuntamiento aprende de sí mismo, y de otros, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que le envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que le determinan.

La planificación es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que se presta a los ciudadanos. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación donde nos encontramos. Una vez realizado el mismo, podremos observar que el mejor camino será el de apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades que es sin duda la mejor opción de cambio.

Este trabajo tiene una propuesta muy ambiciosa de salto exponencial a un futuro con cambios y modificaciones sobre la cultura moderna funcionarial, que se enfrenta en muchos casos con la nueva propuesta de grandes ciudades y su estructura organizativa, conteniendo desde mi punto de vista, el error más común, que es promover propio de las corporaciones locales a puestos directivos tomando en consideración casi exclusivamente su preparación técnico, que no siempre coincide con un buen jefe de equipo. Y lo malo es que el mundo de los negocios está lleno de casos que avalan lo que acabo de decir.

Esta sería el inicio de un cambio incluido dentro de una modificación de la organización económica municipal de más alto rango que dividiría el área económica en 6 áreas:

- Ingresos
- Tesorería y Recaudación
- Intervención-Fiscalización
- Contabilidad
- Planificación y Programación Económica
- Contratación y Patrimonio

Coordinados y dirigidos por un Director General dependiente del Concejal Delegado de Hacienda.

La propuesta del nuevo sistema de gestión de ingresos se basa en el control del territorio, a través del Catastro y su Cartografía Digital, acompañada de un Plan de Formación transversal, modificando los mandos actuales y creando expectativas entre los funcionarios ante la posibilidad de realizar carrera administrativa, con el objetivo de modificar las dinámicas actuales de falta de motivación y ostracismo del personal.

Las razones que justifican este estudio van dirigidas a tomar la decisión de proponer variaciones sobre el sistema de gestión de ingresos basadas en la necesidad de incrementar la

eficiencia y la productividad de las Ordenanzas Fiscales Municipales acuciado por el desequilibrio creciente entre ingresos y gastos.

Este trabajo va dirigido principalmente a la mejora del rendimiento de nuestras figuras fiscales a través del establecimiento de una estrategia global que nos ayude a conocer que es lo que esta pasando en nuestra organización.:

- Liquidaciones que se están realizando
- Cargas de trabajo
- Servicio ciudadano
- Evolución ingresos-cumplimiento objetivo presupuestario.

A través de este trabajo podremos extraer conclusiones a priori que canalicen las políticas futuras fiscales del Ayuntamiento.

Varios son los síntomas internos y externos que indican que los procesos no están funcionando eficazmente.

Síntomas Externos	Síntomas Internos
* Recursos y quejas de ciudadanos	* Alta proporción de trabajos repetidos/errores
*Incremento presión fiscal	*Mala comunicación
*Recibos devueltos por problemas dirección-titular	* Baja motivación personal directivo y auxiliar
* Omisiones y falta de control del territorio	*Falta de dirección estratégica

Una vez definamos adecuadamente el concepto de objetivo estratégico, habrá que analizar qué medios utilizará la organización para lograr que los estos objetivos sean cuantificables, con el fin de poder realizar un seguimiento de su cumplimiento. De este modo, aunque no analicemos todas las exacciones municipales los objetivos pueden ser transmitidos a todas las áreas operativas de la organización.

No podemos olvidar que Leganés es una ciudad de cerca de 200.000 habitantes, con un crecimiento económico y desarrollo urbanístico exponencial. Con lo que supone una demanda de servicios cada vez mayor, y con los problemas económicos propios de una población sin consolidar (joven).

Quizás el objetivo que proponemos lo pudiésemos calificar de ambicioso pero, sin olvidar las limitaciones políticas de un gobierno en minoría, sujeto a pactos. Considero imprescindible para la consolidación del mismo un plan de mejora de ingresos, apostando por una administración vanguardista, pero para no pecar de incauto planteo un cronograma con distintas velocidades en función de los abatares políticos.

El trabajo lo centro en el 80% de los ingresos de gestión municipal, y dirigiéndome más hacia una metodología y sistema de trabajo, que a concreciones que podrían separarnos de nuestro objetivo. Impuestos, grandes Tasas (servicios públicos-control vía pública), parte del existo del mismo dependerá del nuevo equipo de gobierno y del liderazgo que de él se desprenda, ya

que este Plan de Mejora sé autofinancia con superávit al consolidar ingresos futuros que lo mantengan y liquidaciones atrasadas que financien su arranque, siendo un proyecto vendible. No tenemos que olvidar que nos movemos dentro de un área poco amigable política y socialmente, pero necesaria.

Para ello sería necesario:

- a) Enumerar las herramientas de las que dispone la organización para transmitir los objetivos estratégicos a la organización-Presupuesto.
- b) Definir qué indicadores nos permitirán medir el grado de cumplimiento.
- c) Diferenciar con claridad los indicadores estratégicos de los indicadores de departamento.

Nos proponemos :

- Mejorar la calidad y los niveles de servicio.
- Rentabilizar costes.
- Subcontratar o externalizar procesos u operaciones coyunturales de mejora-depuración.
- Adaptar procesos a estrategias.
- Adaptar la estructura y dimensionamiento de los recursos humanos.
- Implantar un sistema de gestión integrado y coordinado (sistema retroalimentación)
- Mejorar el rendimiento económico y la rentabilidad de las mismas

Con esto intentamos alcanzar los objetivos por medio de su innovación, dedicación y trabajo en equipo. Creando procesos que mejoren la gestión, entendiendo como proceso el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que están caracterizadas por un conjunto de entradas (inputs-bases de datos comunes) específicos y tareas de valor añadido que producen un conjunto de resultados (outputs) -recibos-liquidaciones. Un proceso que deberá estar incluido dentro de la organización funcional e interrelacionado con el resto de las organizaciones funcionales entendiendo como tal a la división presupuestaria que conforman el conjunto de Concejalías Municipales (división orgánica).

Dentro de cada proceso intentamos evaluar, analizar y perfeccionar su funcionamiento para lo cual necesitamos definir la propiedad de cada proceso, evaluarlos, analizarlos para poder desarrollar planes de mejora e implantarlos creando un sistema automático de retroalimentación basado en resultados.

Para terminar no debemos olvidar que este proyecto es muy difícil de vender, que tendrá reticencias político-funcionariales y que nuestra mejor bandera será el servicio público, la rentabilidad económica y los agravios comparativos. Un aliado que no debemos perder de vista y que está cada vez más de moda en nuestros Ayuntamiento son los Presupuestos Participativos, que nos podrán ayudar a presionar la puesta en marcha del proyecto con la colaboración ciudadana (nadie se niega a pagar, lo que no soporta son fallos administrativos que se quedan indiferentes ante la defraudación).

Este es el momento del cambio que no puede esperar y que debe realizarse antes que una penuria económica fuerce acciones traumáticas sin futuro.

3.- DIAGNOSTICO

3.-DIAGNÓSTICO

Análisis de la Gestión de los Ingresos del Ayuntamiento de Leganés.

Comenzaremos definiendo la estructura administrativa representando las relaciones, comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a los diferentes trabajadores, unidades que están implicadas en la consecución de la gestión de ingresos.

- a- Jerarquía.
- b- Sistema de coordinación y de control
- c- Los puestos de trabajo.
- d- Las unidades.

El sistema utilizado es el de divisionalización por tipo de ingreso que consiste en asignar a cada unidad la responsabilidad de gestionar dicho ingreso-s basado en que cada Unidad Administrativa, Negociado, Sección o Dependencia Municipal cuidará de la exacta y puntual aplicación de las Ordenanzas y tarifas que estén a su cargo, siendo responsables de la gestión administrativa relativa a la aplicación de los tributos y de los ingresos de derecho privado que les correspondan, se realicen éstos mediante autoliquidación, recibo notificado, padrón, ingreso directo en entidad colaboradora, máquinas automáticas o registradoras o cualquier otro sistema de cobro o recaudación. Igualmente serán responsables de la gestión de las reclamaciones o recursos presentados por los interesados incluyendo la tramitación de los expedientes de devolución de ingresos indebidos y formulando las propuestas que en cada caso procedan y redactando materialmente las resoluciones que procedan para la firma, en su caso, por el Concejal Delegado de Hacienda.

3.a.- Centraremos el desarrollo de nuestro trabajo en los departamentos que gestionan el 80% del total de los ingresos corrientes municipales: Hacienda-Rentas y Policía Local-Gestión-Control de la Vía Pública

3.b.- Dentro de cada Unidad, la estructura de responsables y las competencias respecto a cada ingreso

3-c.-Dentro de cada tipo de ingreso, el mapa de flujo de las figuras con mayor rendimiento y repercusión económica:

- Impuestos Directos.
- Impuestos Indirectos.
- Tasas Prestación Servicios Obligatorios (Recogida Basura)
- Tasas de recepción voluntaria (licencias aperturas, licencias obras)
- Tasas por Ocupación o Aprovechamiento Especial Vía Publica (quioscos, veladores, compañías suministradoras)

Extrapolando los resultados al resto de la organización

3.1.- Departamentos responsables de la gestión de ingresos

3.1.1.- ESTRUCTURA ORGANICA AYUNTAMIENTO DE LEGANES

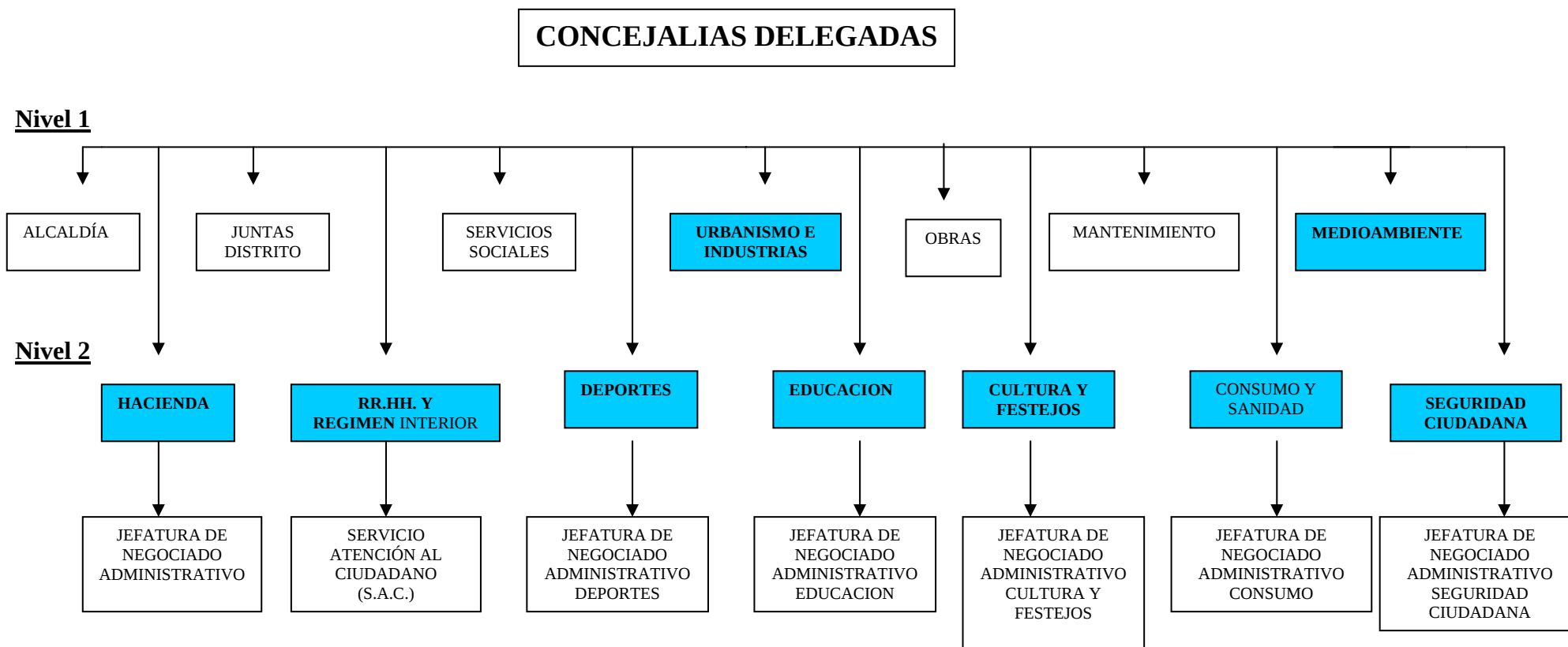
El Ayuntamiento de Leganés esta dividido en veintidós Delegaciones con trece Concejales Delegados más el Alcalde.

- Órganos de Gobierno	PSOE
- Hacienda	PSOE
- Desarrollo Local	PSOE
- Recursos Humanos	PSOE
- Cultura	PSOE
- Deportes	IU
- Enseñanza	IU
- Servicios Sociales, Infancia y Mayores	PSOE
- Mujer	PSOE
- Participación Ciudadana	PSOE
- Urbanismo	PSOE
- Limpieza y Medio Ambiente	PSOE
- Servicios Comunitarios	IU
- Consumo y Salud	PSOE
- Seguridad Ciudadana	PSOE
- Junta Municipal de Distrito La Fortuna	PSOE
- Régimen Interior	PSOE
- Juventud	PSOE
- Presidencia	PSOE
- Junta Municipal de Distrito San Nicasio	IU
- Obras	IU
- Cooperación al Desarrollo y Solidaridad.	IU

A continuación vamos a representar los organigramas de las diferentes Concejalías con responsabilidad en la gestión de ingresos fiscales.

3.1.2.- ORGANIGRAMAS

UNIDADES ADMINISTRATIVAS



NOTA: En el color azul se relacionan las Delegación que actualmente liquidan ingresos fiscales.

3.1.3.- ESQUEMA ORGANIZATIVO DE LA GESTION DE INGRESOS MUNICIPAL

La división existente proviene de un inicio de descentralización de servicios producida a finales de los 90, donde se crean las Unidades Administrativas con competencias respecto a la tramitación de expedientes de gastos e ingresos. Seguidamente vamos a definir las competencias a nivel de ingresos de las diferentes unidades.

Relación directa que existe entre los ingresos y unidades gestoras.

IMPUESTOS DIRECTOS:

- BIENES INMUEBLES (IBI)
- VEHÍCULOS TRACCIÓN MECANICA (IVTM)
- INCREMENTO VALOR TERRENOS NATURALEZA URBANA (IVTM)
- ACTIVIDADES ECONOMICAS (IAE)

IMPUESTOS INDIRECTOS

- IMPUESTO CONSTRUCCIONES, INSTALACIONES Y OBRAS (ICIO)

TASAS Y OTROS INGRESOS

TASAS – Servicios Generales

- Servicios Generales
- Servicios Sanitarios Municipales
- Retirada vehículos y Depósito
- Prestación servicios Bomberos
- Calas y Zanjas
- Tasa de exámenes
- Servicios Sanitarios animales domésticos
- Gestión de Recogida de RR.SU
- Saneamiento-Alcantarillado
- Licencia Apertura Establecimientos
- Recogida Basura Industrial

UNIDADES GESTORAS

HACIENDA

RECURSOS HUMANOS Y REG. INTERIOR

DEPORTES

EDUCACIÓN

CULTURA Y FESTEJOS

CONSUMO- SANIDAD

SEGURIDAD CIUDADANA

OBRAS

- Licencias Urbanísticas

ACTIVIDADES CULTURALES

- Escuela de Música
- Centro Cívico Rigoberta Menchú
- Centro Cívico J. Besteiro-Egaleo
- Otros Centros Cívicos

ACTIVIDADES DEPORTIVAS

- Ciudad Deportiva Europa
- Ciudad Deportiva Olimpia
- Ciudad Deportiva La Fortuna

Tasa por ocupación privativa o aprovechamiento especial del dominio público
(Cias. Eléctricas, Telefonía, agua....)

OCUPACIÓN VIA PUBLICA

- Terrazas y veladores
- Entrada vehículos y reserva espacio
- Industrias callejeras y ambulantes
- Cajeros y mostradores
- Mercadillos
- Quioscos, etc..

PRECIOS PUBLICOS- SERVICIOS DE CARÁCTER GENERAL

- Laboratorio
- Escuelas Infantiles
- Casas de Niños

HACIENDA

RECURSOS HUMANOS Y REG. INTERIOR

DEPORTES

EDUCACIÓN

CULTURA Y FESTEJOS

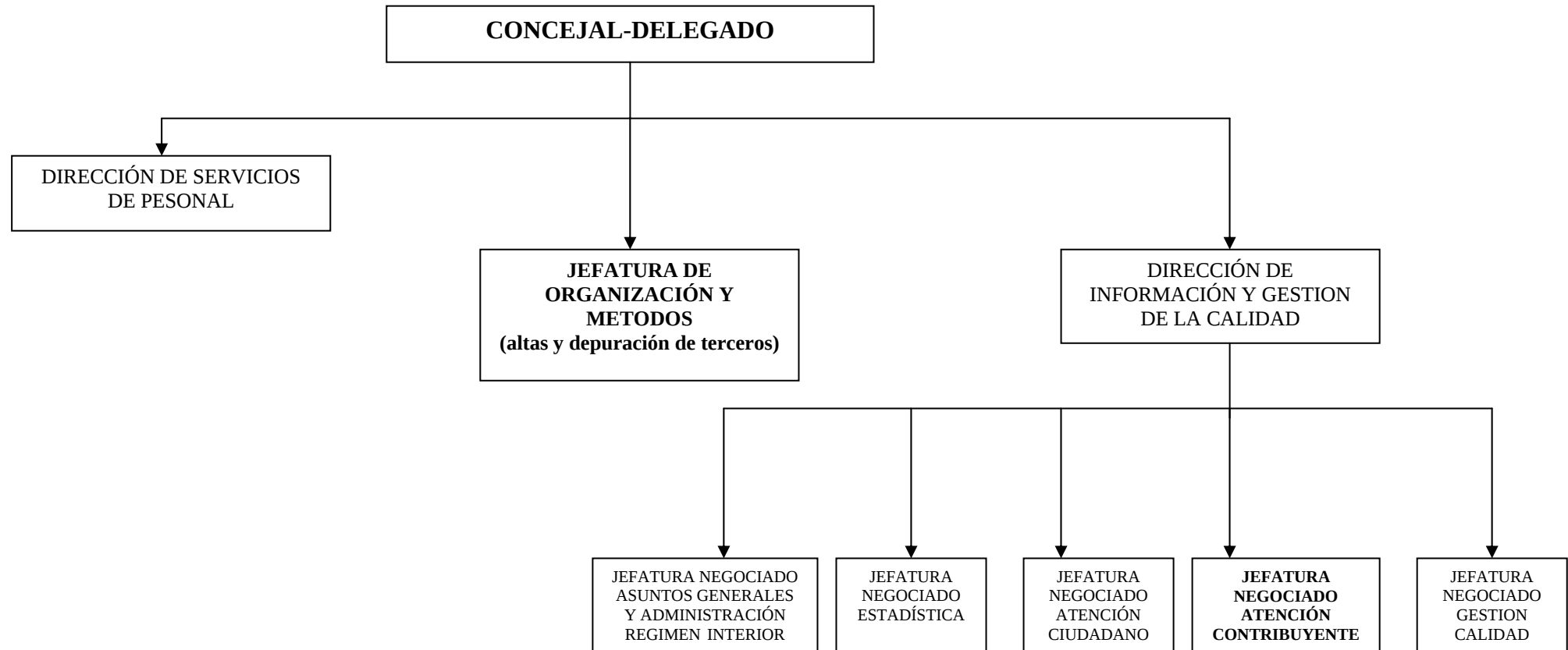
CONSUMO- SANIDAD

SEGURIDAD CIUDADANA

OBRAS

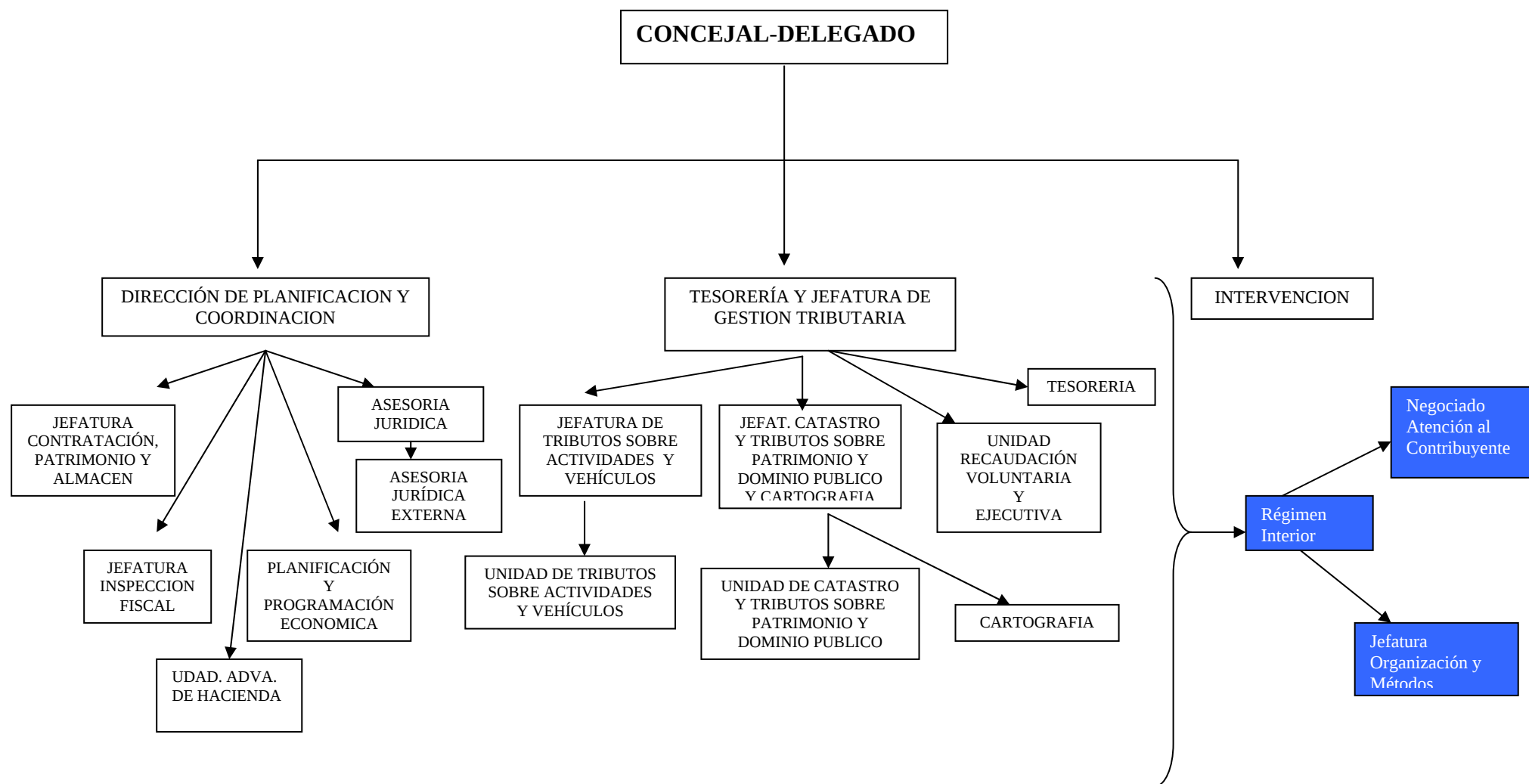
3.1.4.- 80% INGRESOS MUNICIPALES

RECURSOS HUMANOS Y REGIMEN INTERIOR (Como un apéndice del Área de Hacienda)

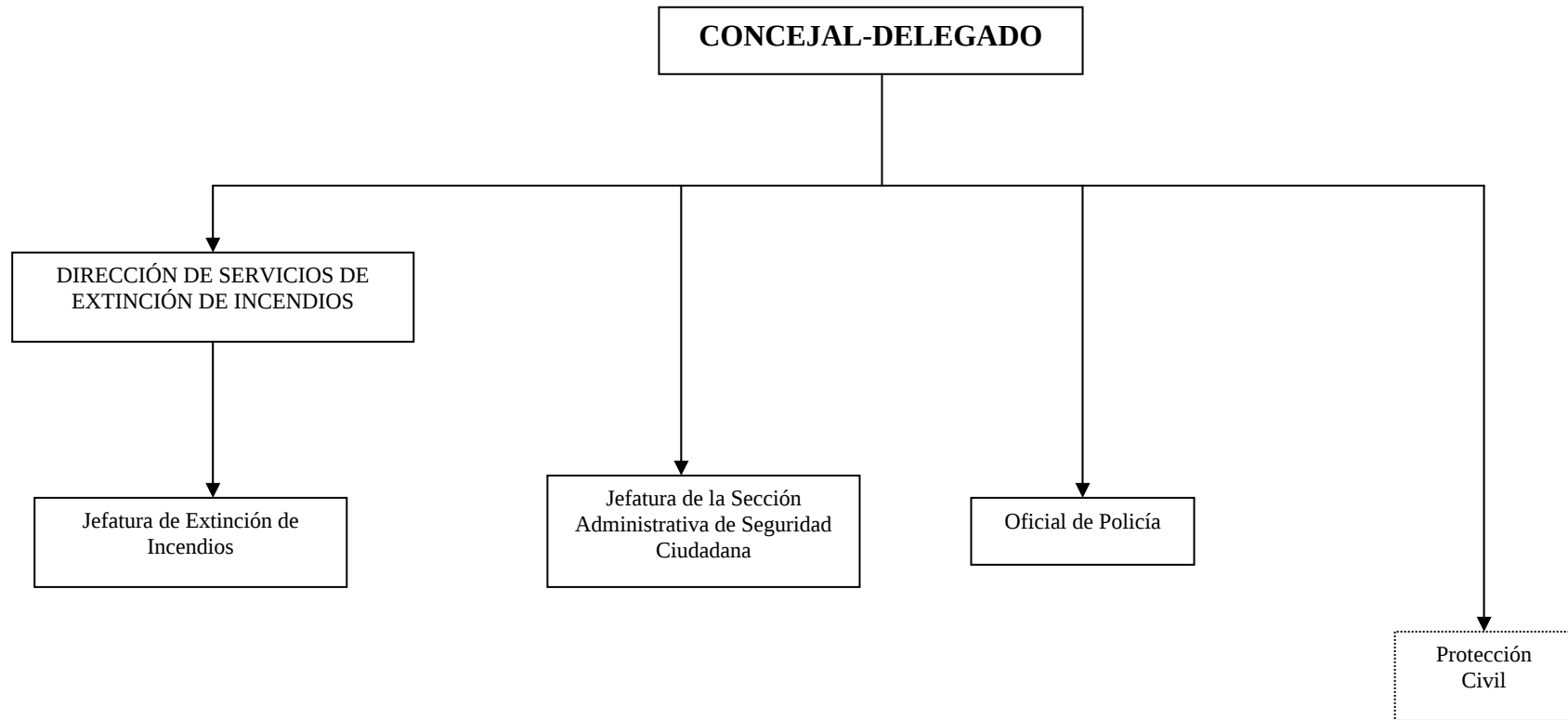


NOTA: Implicados en la gestión-liquidación ingresos

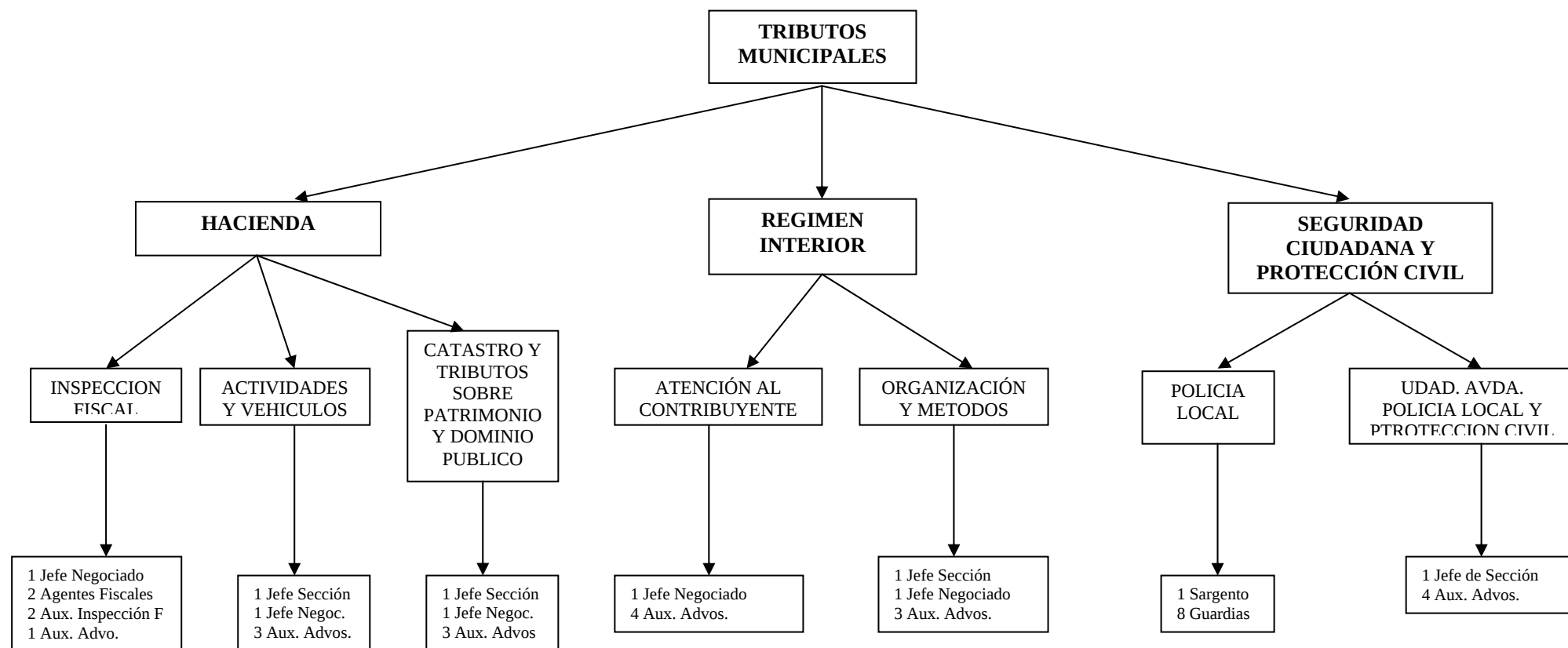
3.1.4.1.- HACIENDA



3.1.4.2.- SEGURIDAD CIUDADANA Y PROTECCIÓN CIVIL



3.1.4.3.- ¿DÓNDE CENTRAREMOS NUESTRO ESTUDIO?



3.1.5.- Funciones de los implicados en la gestión de ingresos.

A continuación se detallan cada una de las funciones establecidas en el catalogo de puestos de trabajo para categoría de las existentes en los departamentos relacionados con la gestión tributaria.

3.1.5.1.- TESORERO

Sus funciones básicas vienen determinadas por el R.D. 1174/87, en el que se determina como funciones públicas necesarias la de Tesorería, que comprende: El manejo y custodia de fondos, valores y efectos de la Entidad local, de conformidad con lo establecido por las disposiciones legales vigentes y la jefatura de los servicios de recaudación.

El manejo y custodia de fondos, valores y efectos, comprende:

- La realización de cuantos cobros y pagos correspondan a los fondos y valores de la Entidad, de conformidad con lo establecido por las disposiciones legales vigentes.
- La organización de la custodia de fondos, valores y efectos de conformidad con las directrices señaladas por la Presidencia.
- Ejecutar, conforme a las directrices marcadas por la Corporación, las consignaciones en Bancos, Caja General de Depósitos y establecimientos análogos, autorizando junto con el Ordenador de pagos y el Interventor los cheques y demás ordenes de pago que se giren contra las cuentas abiertas en dichos establecimientos.
- La formación de los planes y programas de Tesorería, distribuyendo en el tiempo las disponibilidades dinerarias de la Entidad para la puntual satisfacción de sus obligaciones, atendiendo a las prioridades legalmente establecidas, conforme a las directrices marcadas por la Corporación.

La jefatura de los Servicios recaudatorios, comprende:

- El impulso y dirección de los procedimientos recaudatorios, proponiendo las medidas necesarias para que la cobranza se realice en los plazos señalados.
- La autorización de los pliegos de cargo de valores que se entreguen a los recaudadores y agentes ejecutivos.
- Dictar la providencia de apremio en los expedientes administrativos de este carácter y autorizar la subasta de bienes embargados.

- La tramitación de los expedientes de responsabilidad por perjuicio de valores.

Otras funciones:

- La responsabilidad administrativa de las funciones contables propias de la Tesorería.
- Planificar, organizar, dirigir y supervisar los trabajos a realizar en la Depositaria. Llevar a cabo el control de personal a su cargo, horarios, permisos, bajas, puntualidad, rendimiento, comunicando cualquier incidencia al departamento de personal. Proponer los programas de formación y reciclaje del personal a su cargo.
- Establecimiento, impulso, dirección y supervisión de los servicios descentralizados de Caja para el cobro de tasas y precios públicos gestionados por la Delegación de Cultura y Deportes.
- El control, supervisión y coordinación del personal que presta los servicios de cajas registradoras y cajas automáticas.
- Organizar, impulsar, dirigir y supervisar el servicio de atención al ciudadano en todo lo relativo al pago de facturas y certificaciones, todo ello siguiendo los planes de disposición de fondos aprobados por la Presidencia.
- Colaborar en la formación del personal afectado en aquellos proyectos o actuaciones de su competencia que tienen interés para el conjunto de la organización municipal.
- Colaborar en el entrenamiento y la formación del personal a su cargo.
- Este puesto está sometido a disponibilidad.

3.1.5.2.- JEFE SECCIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA ECONÓMICA CON DISPONIBILIDAD

Bajo la dependencia jerárquica que orgánicamente se determine, desarrolla las siguientes funciones:

- Programar, dirigir, coordinar y supervisar los trabajos a realizar en la sección. Colaborar en su ejecución si es preciso.
- Elaborar informes y propuestas relacionados con su profesión, competencias y funciones de su sección.
- Preparar información agregada sobre los trabajos realizados por la unidad.

- Procurar que los asuntos que se les encomienden sean despachados con regularidad, informar los expedientes que se les encarguen y cuidar el cumplimiento de los trámites dentro del plazo reglamentario.
- Inspeccionar y activar el curso de los expedientes, hacer que los negociados funcionen con normalidad, dar cuenta a sus superiores de cualquier retraso y proponer lo conveniente para evitarlo. Dar cuenta de los expedientes a quien corresponda, de acuerdo con las instrucciones que reciba.
- Llevar a cabo el seguimiento y ejecución de los acuerdos adoptados por el Ayuntamiento Pleno y la Junta de Gobierno Local y que afecten a su sección.
- En su caso, coordinar la realización del proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de la sección. Controlar la ejecución de dicho presupuesto.
- En su caso, apoyar al resto de las unidades del ayuntamiento en la tramitación administrativa de sus necesidades en cuanto a la materia encomendada a la sección.
- Llevar a cabo el control del personal a su cargo: Calendarios, horarios, permisos, bajas, acomodo en vestuarios, transporte, permanencia en el puesto, rendimiento, etc. comunicando cualquier incidencia al director o jefe de servicio, y en su caso al departamento de personal.
- Velar por el correcto uso y perfecta conservación del material adscrito a la sección, llevando puntual inventario del material y equipos. Cuidar de que las dependencias e instalaciones a su cargo se encuentren siempre en perfecto estado de funcionamiento y uso.
- Realizar proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de la sección. Elaborar los pliegos de condiciones técnicas para las adquisiciones de materiales, maquinaria y contrataciones de obras y servicios. Recepcionar lo adquirido y conformar las facturas correspondientes. Supervisar y controlar los trabajos contratados a terceros.
- Apoyar a los restantes servicios municipales en la redacción de informes, proyectos y pliegos de condiciones en que por sus conocimientos y competencias se le requiera.
- Colaborar en la formación del personal afectado en aquellos proyectos o actuaciones de su competencia que tienen interés para el conjunto de la organización municipal.
- Colaborar en el entrenamiento y la formación del personal a su cargo.

Este puesto está sometido a disponibilidad.

3.1.5.3.- JEFE NEGOCIADO GESTIÓN ADMINISTRATIVA ECONÓMICA

Bajo la dependencia jerárquica que orgánicamente se determine, desarrolla las siguientes funciones:

- Coordinar y supervisar los trabajos a realizar en su negociado. Colaborar en su ejecución si es preciso.
- Elaborar informes y propuestas relacionados con su profesión, competencias y funciones de su negociado.
- Procurar que los asuntos que se les encomienden sean despachados con regularidad, informar los expedientes que se les encarguen y cuidar el cumplimiento de los trámites dentro del plazo reglamentario.
- Inspeccionar y activar el curso de los expedientes, dar cuenta a sus superiores de cualquier retraso y proponer lo conveniente para evitarlo. Dar cuenta de los expedientes a quien corresponda, de acuerdo con las instrucciones que reciba.
- Llevar a cabo el seguimiento y ejecución de los acuerdos adoptados por el Ayuntamiento Pleno y la Junta de Gobierno Local y que afecten a su negociado.
- Preparar información agregada sobre los trabajos realizados por la unidad.
- En su caso, coordinar la realización del proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de la Delegación. Controlar la ejecución de dicho presupuesto.
- En su caso, apoyar al resto de las unidades de la Delegación en la tramitación administrativa de sus necesidades de infraestructura: gastos, material, fotocopias, mobiliario, dietas, etc.
- Desde su área de competencia se coordinara con otras áreas cuando se fijen objetivos globales.
- Utilización de hojas de cálculo y bases de datos informatizadas, así como el mantenimiento actualizado de las mismas.
- Llevar a cabo el control del personal a su cargo: Calendarios, horarios, permisos, bajas, acomodo en vestuarios, transporte, permanencia en los puestos, rendimiento, etc. comunicando cualquier incidencia al jefe de sección, y en su caso al departamento de personal.
- Velar por el correcto uso y perfecta conservación del material adscrito al negociado, llevando puntual inventario del material y equipos. Cuidar de que las dependencias e instalaciones a su cargo se encuentren siempre en perfecto estado de funcionamiento y uso.
- Realizar proyecto de presupuesto de ingresos y gastos del negociado. Elaborar los pliegos de condiciones técnicas para las adquisiciones de materiales, maquinaria y contrataciones de obras y

servicios. Recepcionar lo adquirido y conformar las facturas correspondientes. Supervisar y controlar los trabajos contratados a terceros.

- Apoyar a los restantes servicios municipales en la redacción de informes, proyectos y pliegos de condiciones en que por sus conocimientos y competencias se le requiera.
- Colaborar en el entrenamiento y la formación del personal a su cargo.

Este puesto está sometido a disponibilidad.

3.1.5.4.- INSPECTOR FISCAL

Bajo la dependencia jerárquica que orgánicamente se determine, desarrolla las siguientes funciones

- Investigar, comprobar y descubrir fraudes fiscales.
- Levantar diligencias y actas de inspección. Redactar informes al respecto. Realizar liquidaciones tributarias.
- Comprobar, informar y proponer resolución de reclamaciones y recursos.
- Atender las consultas de los contribuyentes.
- Proponer sanciones.
- Colaborar en la conservación y actualización de los padrones de los impuestos.
- Toma de datos "in situ" (mediciones, croquis, documentación, etc.) en naves industriales, locales edificios y solares, sobre actividades industriales, comerciales y profesionales, de cara a la investigación, comprobación y descubrimiento de fraudes fiscales.
- Realizar comprobaciones, mediante la inspección directa, encaminadas a la actualización de padrones de contribuyentes.
- Tramitar y realizar el seguimiento de expedientes de infracciones tributarias, realizando en su caso labores administrativas de mecanografía, control de los expedientes, archivo, fotocopias, utilizando, si procede teclados y pantallas de ordenador. Utilización de hojas de cálculo y bases de datos informatizadas, así como el mantenimiento actualizado de las mismas.

El Horario de presencia se fija en calendario y excepcionalmente podrá modificarse su inicio y finalización, y la distribución a lo largo de la jornada, siempre que no se rebasen las 35 horas en cómputo semanal.

3.1.5.5.- AUXILIAR INSPECCIÓN FISCAL

En dependencia directa del jefe de la inspección y la supervisión de los inspectores fiscales en los trabajos concretos asignados, desarrolla las siguientes funciones:

- Investigar, comprobar y descubrir fraudes fiscales.
- Realizar diligencias y emitir informes previos al levantamiento de actas.
- Comprobar e informar reclamaciones.
- Atender las consultas de los contribuyentes.
- Rellenar los impresos de liquidación de impuestos.
- Colaborar en la conservación y actualización de los padrones de los impuestos.
- Toma de datos "in situ" (mediciones, croquis, documentación) en naves industriales, locales, etc., sobre actividades industriales, comerciales y profesionales, de cara a la investigación, comprobación y descubrimiento de fraudes fiscales.
- Realizar comprobaciones, mediante la inspección directa, encaminadas a la actualización de padrones de contribuyentes.
- Colaborar con el inspector en el levantamiento de actas y en la tramitación de expedientes de infracciones tributarias, realizando labores administrativas de mecanografía, archivo, fotocopias, utilizando, si procede teclados y pantallas de ordenador. Utilización de hojas de cálculo y bases de datos informatizadas, así como el mantenimiento actualizado de las mismas.

El horario de presencia se fija en calendario y excepcionalmente podrá modificarse su inicio y finalización, y la distribución a lo largo de la jornada, siempre que no se rebasen las 35 horas en cómputo semanal.

3.1.5.6.-AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Bajo la dependencia jerárquica que orgánicamente se determine, desempeña las siguientes tareas:

- Realizar trabajos de secretaría, como concertar citas, levantar actas de reuniones, llevar agendas personales, recibir llamadas telefónicas...
- Registrar información oral o escrita.
- Transcribir textos en mecanografía, pudiendo utilizar máquinas de escribir o de tratamiento de textos, programando y decidiendo la disposición y formato de los textos si estos no han sido prefijados de antemano, pudiendo usar otras herramientas y aplicaciones informáticas. Utilización de hojas de cálculo y bases de datos informatizadas, así como el mantenimiento actualizado de las mismas. Manejar las impresoras asociadas a las máquinas y ordenadores empleados.
- Ingresar, verificar y corregir datos y realizar consultas en ordenadores.
- Realizar operaciones numéricas sencillas.
- Rellenar los impresos de liquidación de impuestos.
- Llevar libros contables y de registro.
- Realizar tareas de clasificación y distribución de correspondencia y documentos.
- Archivo y recuperación de documentos.
- Atención al público, en ventanilla, mostrador, directamente o por teléfono.
- Escribir en sustitución de personas analfabetas o con dificultades de escritura.
- Realización de copias, clichés o fotocopias manejando máquinas sencillas de reprografía, multcopistas o fotocopadoras.
- Llevar registros de todas las operaciones tramitadas y comprobar si el balance de caja coincide con los comprobantes respectivos.
- Operar cajas registradoras.
- Custodiar metálico para cambios, llaves de cajas registradoras y cajas fuertes.
- Ingreso y retirada del metálico y efectos en las cuentas bancarias del Ayuntamiento.

3.1.5.7.- SARGENTO POLICIA MUNICIPAL

En dependencia directa del suboficial o en su caso del oficial de policía desarrolla, además de las establecidas de forma genérica para el agente, las siguientes funciones:

- Exigir a todos sus subordinados el cumplimiento de las obligaciones que tengan encomendadas debiendo poner inmediatamente en conocimiento de sus superiores cuantas anomalías o novedades observe en el servicio, así como corregir por si mismo aquellas que sean de su competencia.
- Dentro del turno asignado, transmitir y hacer cumplir las ordenes de trabajo y las normas de actuación supervisando su ejecución y cumplimiento.
- Intervenir directamente en todos los sucesos y hechos de cierta relevancia, dirigiendo las actuaciones y tomando parte de las mismas.
- Elaborar partes diarios de incidencias.
- Preparar información agregada sobre los trabajos realizados por la unidad.
- Controlar el personal asignado: permisos, bajas, puntualidad, falta de asistencia, rendimientos, etc. Comunicando cualquier incidencia al suboficial de policía o en su caso al oficial.
- Responsabilizarse del correcto uso y perfecta conservación del material y vehículos adscrito a su turno.
- Informar de las intervenciones destacadas e incidencias del servicio.
- Sustituir al suboficial y asumir sus funciones.
- Colaborar en el entrenamiento y la formación del personal a su cargo.

Realiza una jornada superior en computo anual a las 35 horas semanales (Fijada en Convenio), está sometido a turnos (mañana, tarde y noche) e incluye trabajo en días festivos, se fija en calendario anual.

3.1.5.8.- AGENTE POLICÍA

Las funciones básicas de los policías locales deberán sujetarse en su actuación a los principios básicos recogidos en la Ley de Coordinación de Policías Locales, Ley 4/1.992 de 8 de julio, en el Capítulo II del Título I de la Ley Orgánica de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, Reglamento Marco de Organización de las Policías Locales de la Comunidad de Madrid, Decreto 112/19993, de 28 de octubre y a lo que reglamentariamente se determine.

Realiza una jornada superior en computo anual a las 35 horas semanales (Fijada en Convenio), está sometido a turnos (mañana, tarde y noche) e incluye trabajo en días festivos, se fija en calendario anual.

- Conducción de vehículos de la Policía Local

- Control de la conservación del vehículo, limpieza y engrasado, pequeño mantenimiento y puesta a punto. Reparación de las averías más elementales tanto en ruta como a pie de obra, revisando todos los niveles que garanticen el correcto funcionamiento.

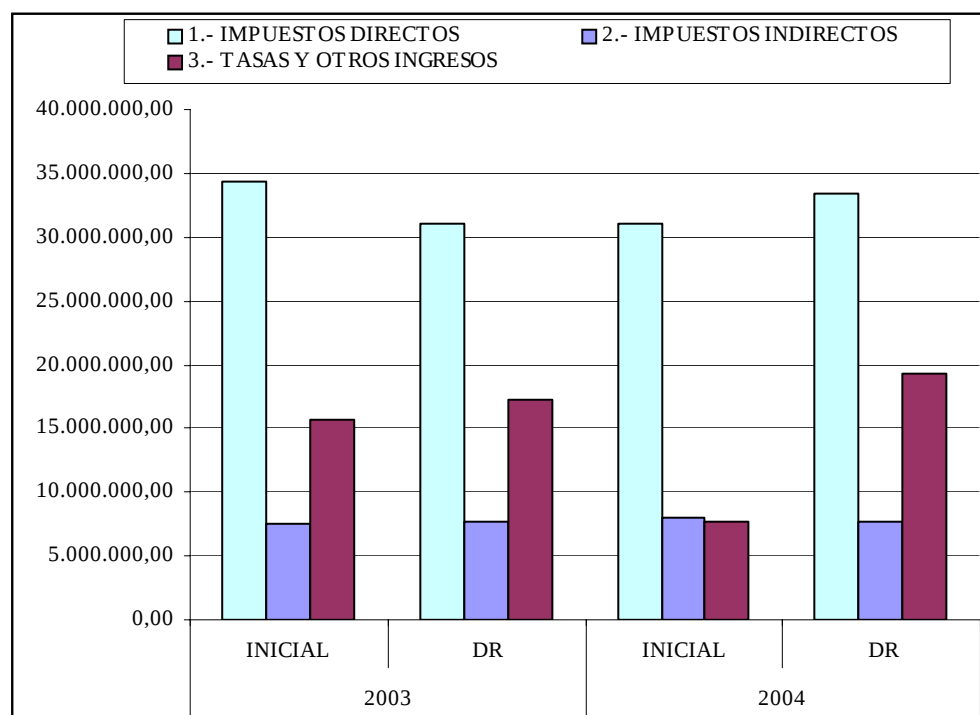
- Aviso de averías y roturas, traslado y recogida del taller.

- Reposición de combustible del vehículo.

3.2.- Evolución de la situación de la gestión de ingresos

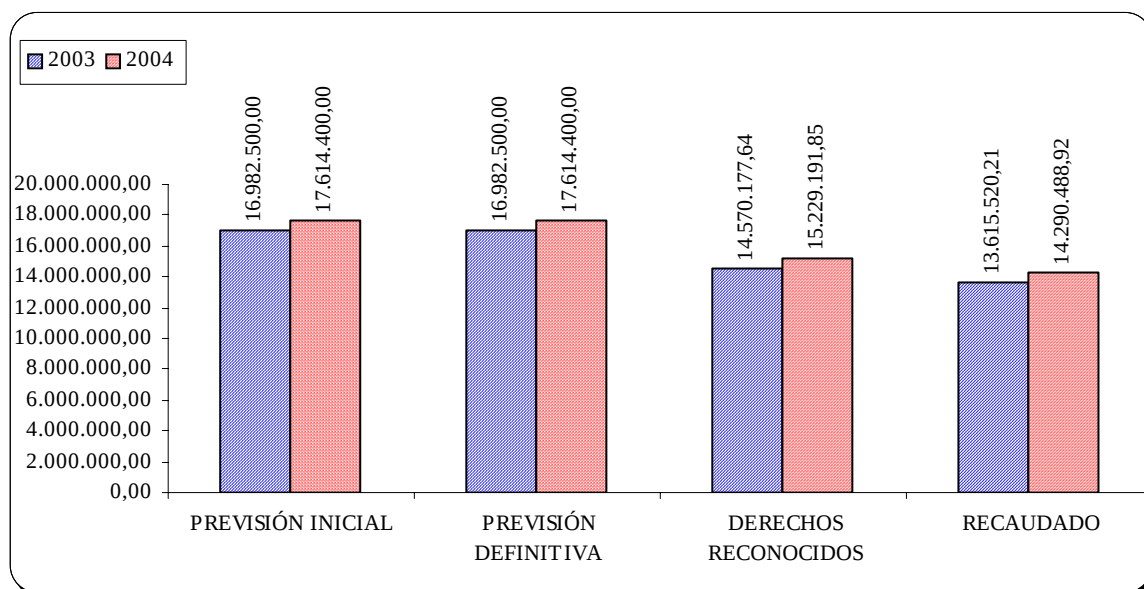
3.2.- Evolución de la situación de la gestión de ingresos

Seguidamente analizamos la evolución de las principales figuras impositivas, observando que existe una diferencia, que en algunos casos supera el 10%, entre la previsión inicial y los derechos reconocidos, teniendo en cuenta que partimos de que los presupuestos iniciales han sido calculados en base a los datos previstos tanto de crecimiento urbanístico, como de crecimiento de parque móvil del municipio y contando con el retraso que se produce entre el alta, la liquidación y la incorporación a los padrones, llegando a tener un periodo medio de maduración superior al año (altas de IBI, liquidación de aperturas con más de un año de retraso)



IMPUESTO BIENES INMUEBLES

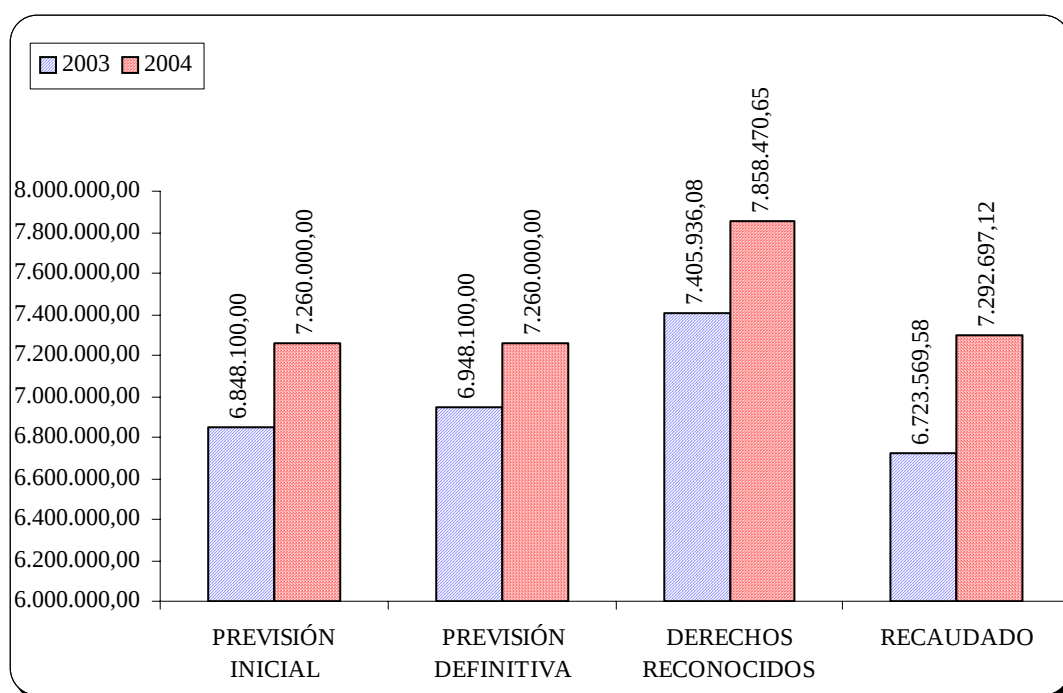
	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	16.982.500,00	17.614.400,00	3,72
PREVISIÓN DEFINITIVA	16.982.500,00	17.614.400,00	3,72
DERECHOS RECONOCIDOS	14.570.177,64	15.229.191,85	4,52
RECAUDADO	13.615.520,21	14.290.488,92	4,96
PADRON FINAL	13.881.381,02	14.519.891,04	4,60
PADRON RECAUDADO	12.307.004,00	13.826.522,57	12,35
Nº DE RECIBOS EMITIDOS	82.386	84.966	3,13
VALOR CATASTRAL	3.527.502.733,00	3.520.241.280,00	-0,21
TIPO	0,5700	0,5450	-4,39



Las 2.580 altas que figuran como variación del padrón corresponden a viviendas construidas con anterioridad al 2003, al llevarse un retraso medio de 2 años en la incorporación de nuevas unidades urbanas al padrón cobratorio. A la fecha existen en el Ayuntamiento 4000 unidades pendientes de valorar-notificar correspondientes a ejercicios anteriores (2003-2004).

IMPUESTO DE VEHÍCULOS DE TRACCIÓN MECÁNICA

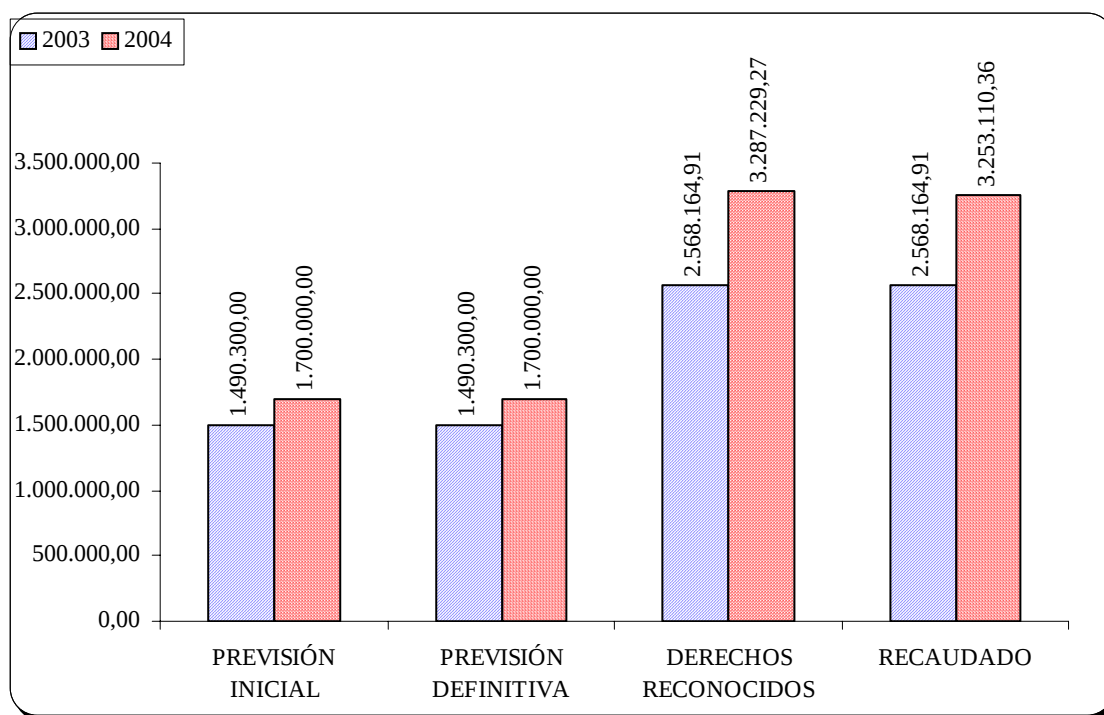
	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	6.848.100,00	7.260.000,00	6,01
PREVISIÓN DEFINITIVA	6.948.100,00	7.260.000,00	4,49
DERECHOS RECONOCIDOS	7.405.936,08	7.858.470,65	6,11
RECAUDADO	6.723.569,58	7.292.697,12	8,46
PADRON FINAL	7.311.185,49	7.610.893,72	4,10
PADRON RECAUDADO	5.843.349,00	6.711.094,53	14,85
Nº DE RECIBOS EMITIDOS	87.425	85.793	-1,87
Nº VEHÍCULOS DE 8 A 12 CABALLOS	32.436	29.678	-8,50
Nº VEHÍCULOS DE 12 A 16 CABALLOS	39.634	40.756	2,83



Si analizamos las cifras que figuran en este cuadro, teniendo en cuenta que según la información aportada por el Dto. de Recaudación sobre el número de autoliquidaciones (altas siguiente ejercicio) de 7.441, no se corresponde en absoluto con que existan unas bajas de más de 1.500 vehículos, lo que supondría restadas a las altas una transferencia o baja definitiva de vehículos de más de 9.000 respecto al padrón anterior. Estas cifras, una vez solicitada información al departamento correspondiente, siguen sin tener una explicación concluyente.

IMPUESTO SOBRE EL INCREMENTO DEL VALOR DE LOS TERRENOS DE NATURALEZA URBANA

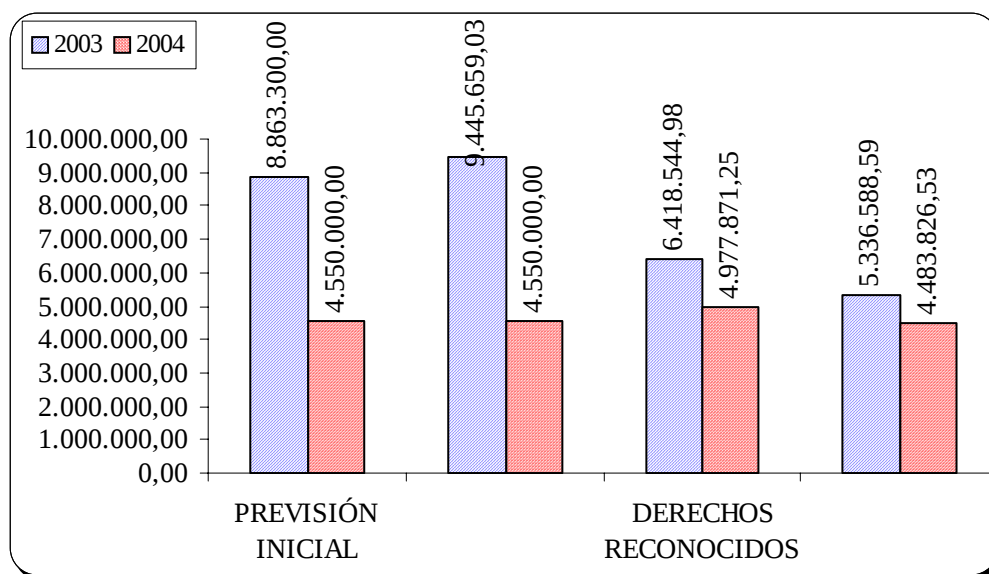
	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	1.490.300,00	1.700.000,00	14,07
PREVISIÓN DEFINITIVA	1.490.300,00	1.700.000,00	14,07
DERECHOS RECONOCIDOS	2.568.164,91	3.287.229,27	28,00
RECAUDADO	2.568.164,91	3.253.110,36	26,67



Este impuesto refleja un movimiento importante de compraventa dentro del municipio, teniendo en cuenta que el Leganés aumenta en unidades urbanas de forma no proporcional al aumento de habitantes, se puede deducir que o estaban todos apiñados o nos faltan inclusiones en el padrón de habitantes o no todo el mundo declara su Plus valía.

IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS

	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	8.863.300,00	4.550.000,00	-48,66
PREVISIÓN DEFINITIVA	9.445.659,03	4.550.000,00	-51,83
DERECHOS RECONOCIDOS	6.418.544,98	4.977.871,25	-22,45
RECAUDADO	5.336.588,59	4.483.826,53	-15,98



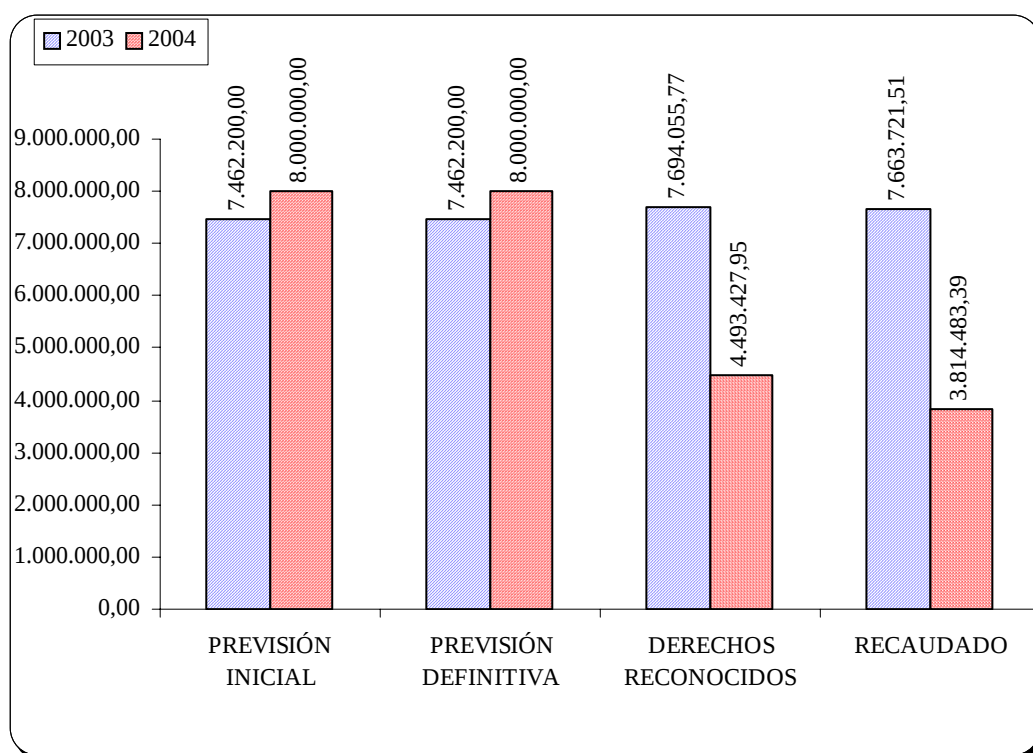
Con la aplicación de la nueva Ley, desaparecen todos los profesionales y todos los negocios que facturen menos de 1 millón de euros al año, de ahí la disminución de los derechos reconocidos.

Esto nos ha supuesto una pérdida de información muy importante de cara a la liquidación de otros tributos (basura industrial, paso de carruajes, ...)

IMPUESTO DE CONSTRUCCIONES, INSTALACIONES Y OBRAS

	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	7.462.200,00	8.000.000,00	7,21
PREVISIÓN DEFINITIVA	7.462.200,00	8.000.000,00	7,21
DERECHOS RECONOCIDOS	7.694.055,77	4.493.427,95	-41,60
RECAUDADO	7.663.721,51	3.814.483,39	-50,23

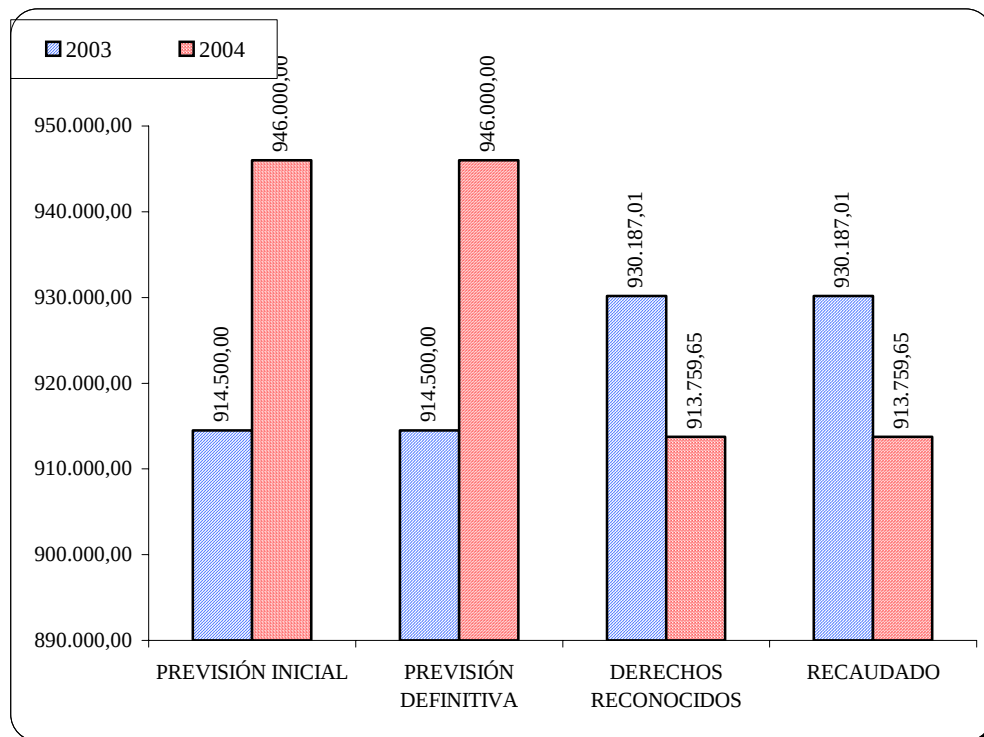
Nº Liquidaciones	462	1.156	150,22
------------------	-----	-------	--------



El impuesto de construcciones sigue siendo una asignatura pendiente para los Ayuntamientos de cara a su posible inspección, ya que como vemos en las cifras anteriores el incremento de la actividad constructiva dentro del municipio y en los desarrollos de los PAU's, no viene reflejado en un incremento proporcional de ingresos.

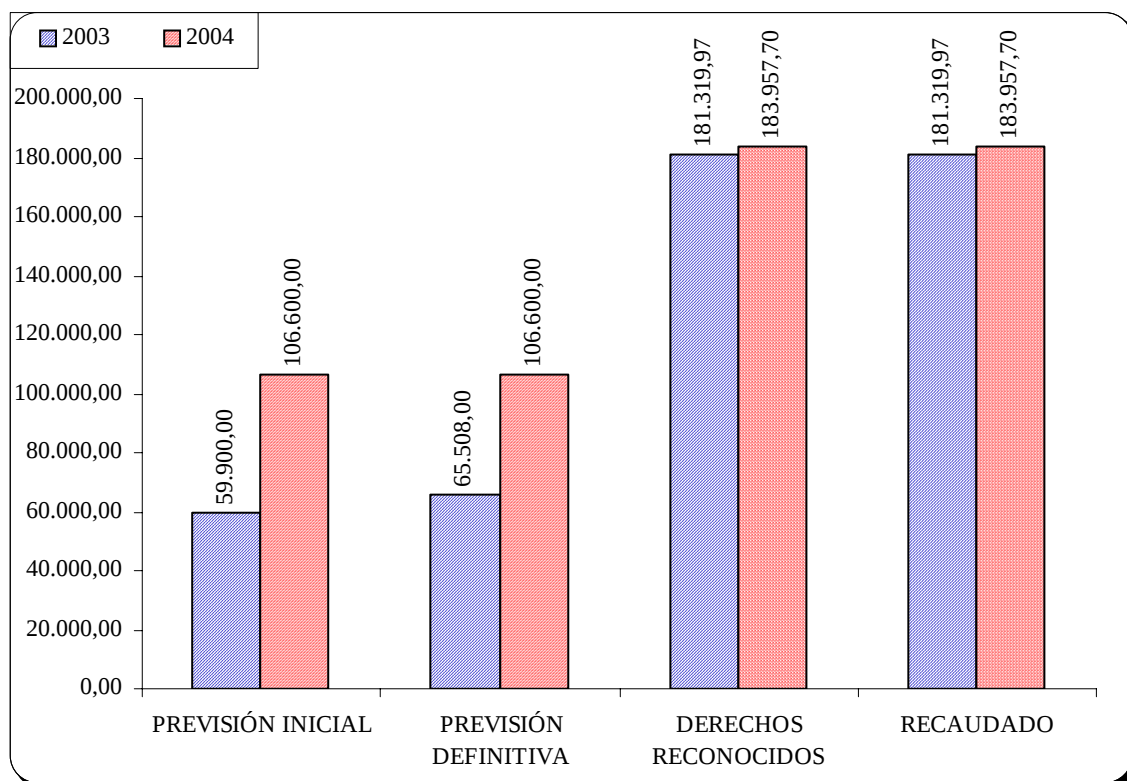
TASAS

<u>DEPORTES</u>	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	914.500,00	946.000,00	3,44
PREVISIÓN DEFINITIVA	914.500,00	946.000,00	3,44
DERECHOS RECONOCIDOS	930.187,01	913.759,65	-1,77
RECAUDADO	930.187,01	913.759,65	-1,77



CULTURA

	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	59.900,00	106.600,00	77,96
PREVISIÓN DEFINITIVA	65.508,00	106.600,00	62,73
DERECHOS RECONOCIDOS	181.319,97	183.957,70	1,45
RECAUDADO	181.319,97	183.957,70	1,45



<u>MULTAS</u>	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	886.700,00	722.900,00	-18,47
PREVISIÓN DEFINITIVA	886.700,00	886.700,00	0,00
DERECHOS RECONOCIDOS	714.507,20	719.796,54	0,74
RECAUDADO	276.503,80	407.089,85	47,23

Gubernativas

Tráfico

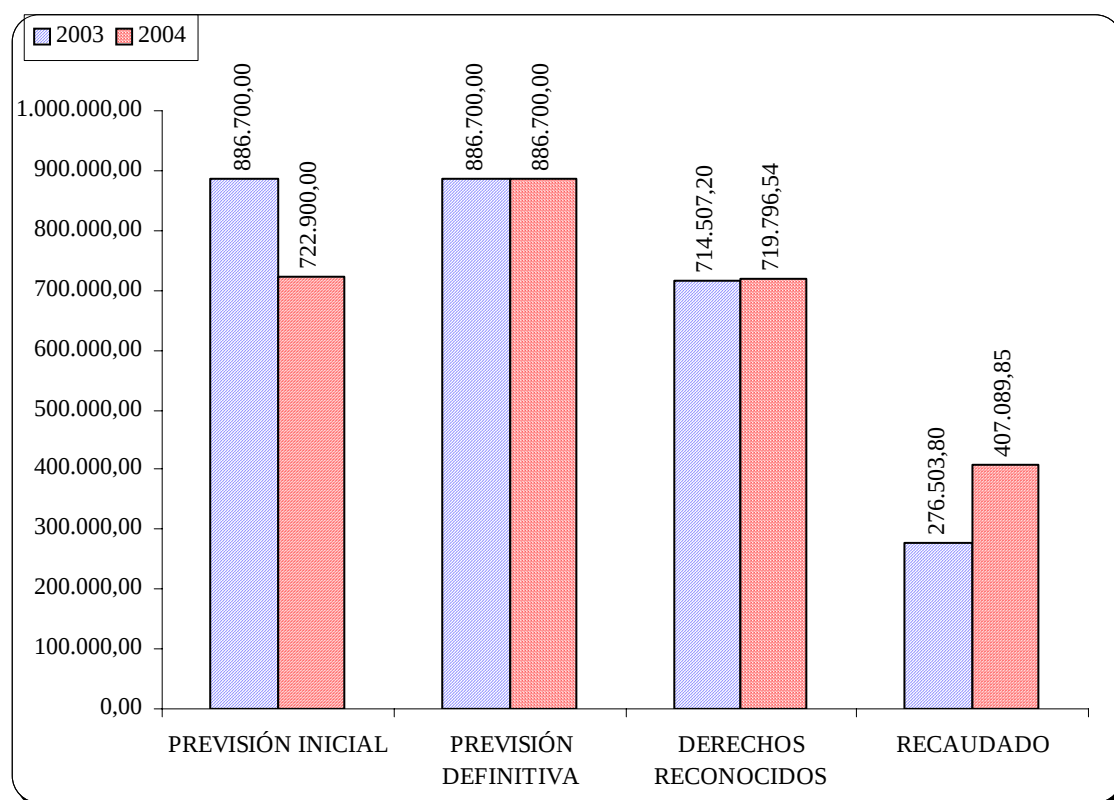
Fiscales

Urbanísticas

Industrias

Sanidad y Consumo

Disciplina Medioambiental

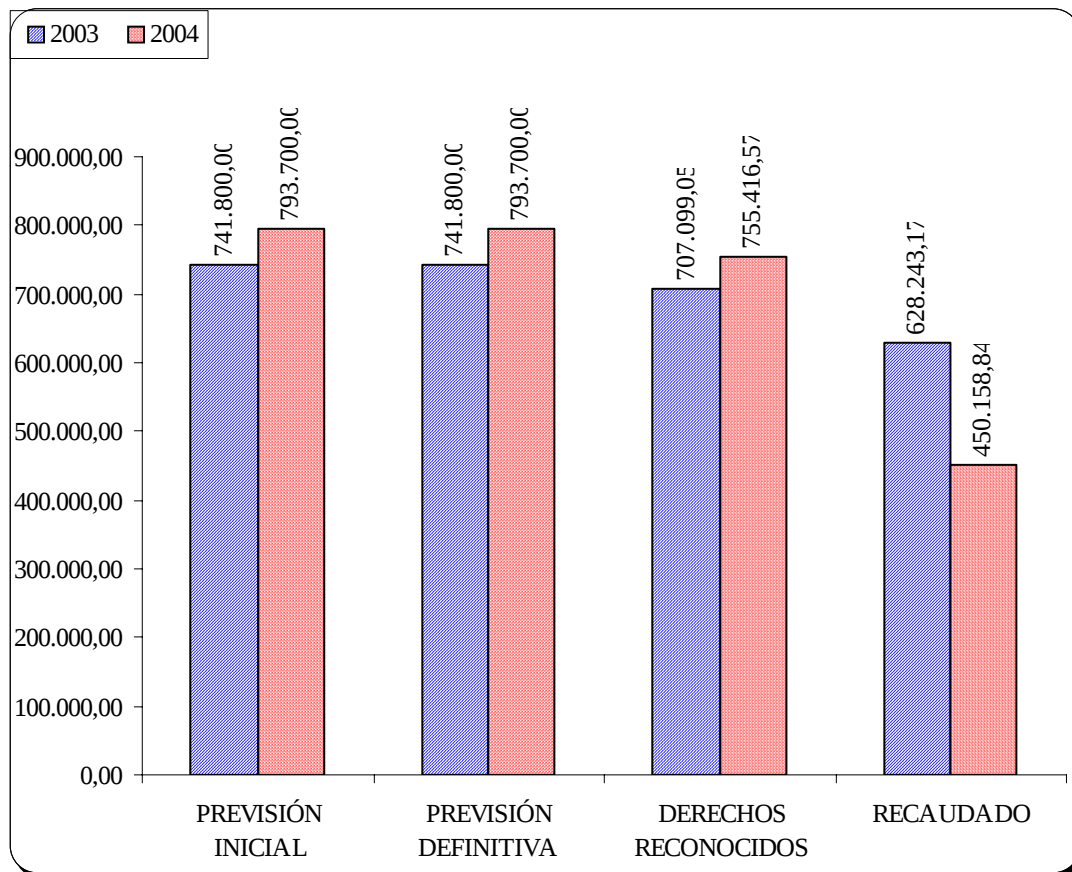


SERVICIOS GENERALES

	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	741.800,00	793.700,00	7,00
PREVISIÓN DEFINITIVA	741.800,00	793.700,00	7,00
DERECHOS RECONOCIDOS	707.099,05	755.416,57	6,83
RECAUDADO	628.243,17	450.158,84	-28,35

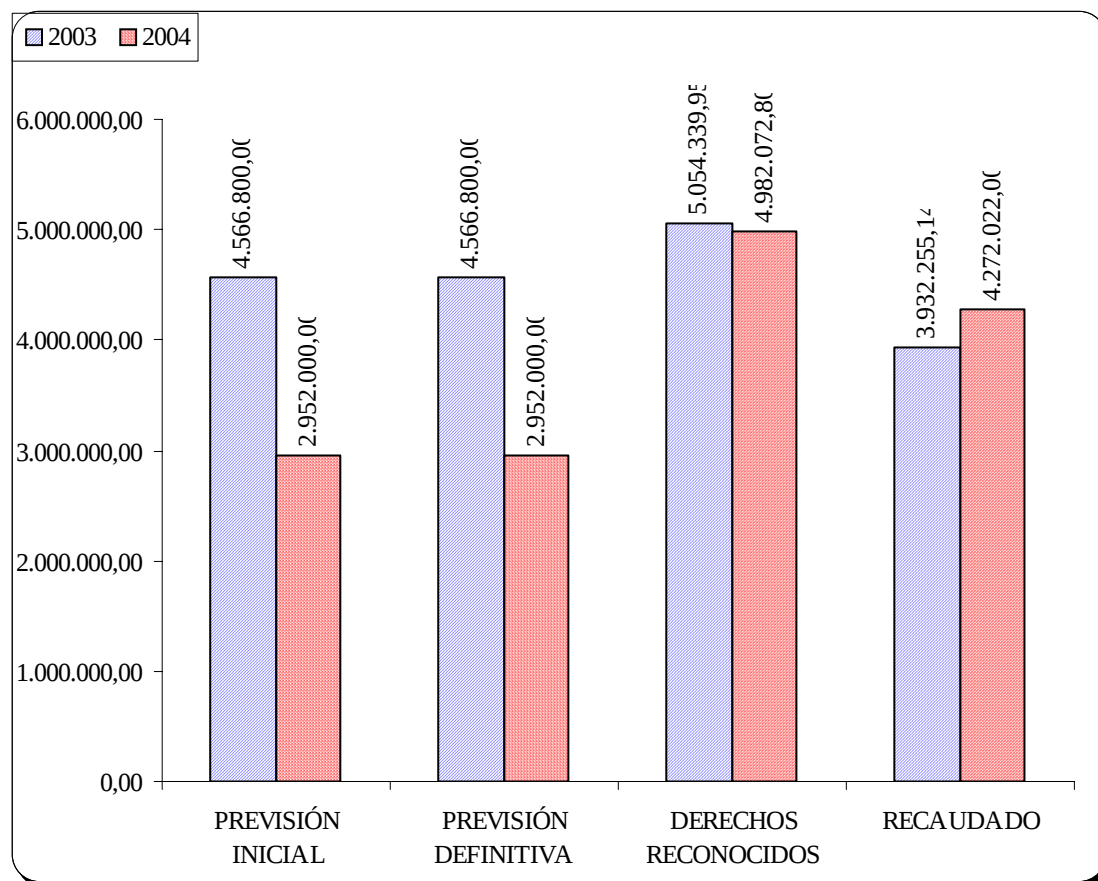
Servicios Generales
Servicios Sanitarios Municipales
Retirada de Vehículos y Depósitos
Servicio de Bomberos

Animales Domésticos
Laboratorio
Escuelas Educación Infantil
Casa de Los Niños



<u>ACTIVIDADES ECONOMICAS</u>	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	4.566.800,00	2.952.000,00	-35,36
PREVISIÓN DEFINITIVA	4.566.800,00	2.952.000,00	-35,36
DERECHOS RECONOCIDOS	5.054.339,95	4.982.072,80	-1,43
RECAUDADO	3.932.255,14	4.272.022,00	8,64

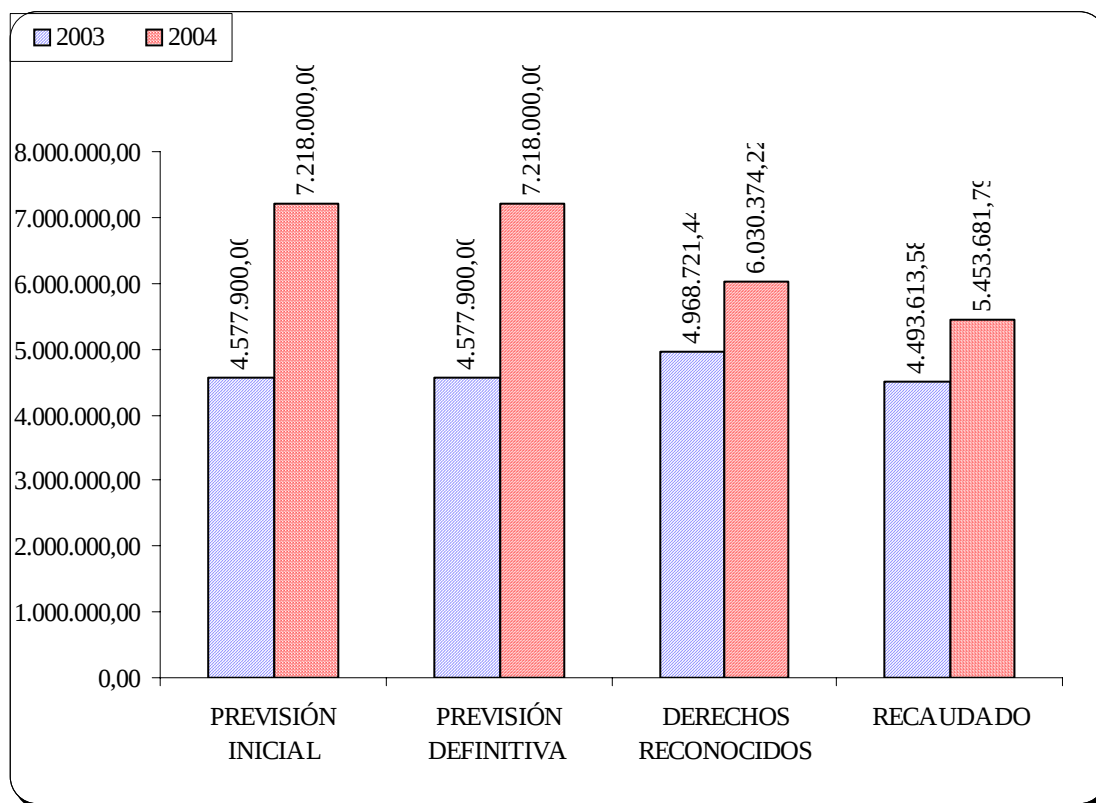
Licencia Apertura de Establecimientos
Gestión de Recogida de RRSU



PROPIEDAD INMOBILIARIA

	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	4.577.900,00	7.218.000,00	57,67
PREVISIÓN DEFINITIVA	4.577.900,00	7.218.000,00	57,67
DERECHOS RECONOCIDOS	4.968.721,44	6.030.374,22	21,37
RECAUDADO	4.493.613,58	5.453.681,79	21,37

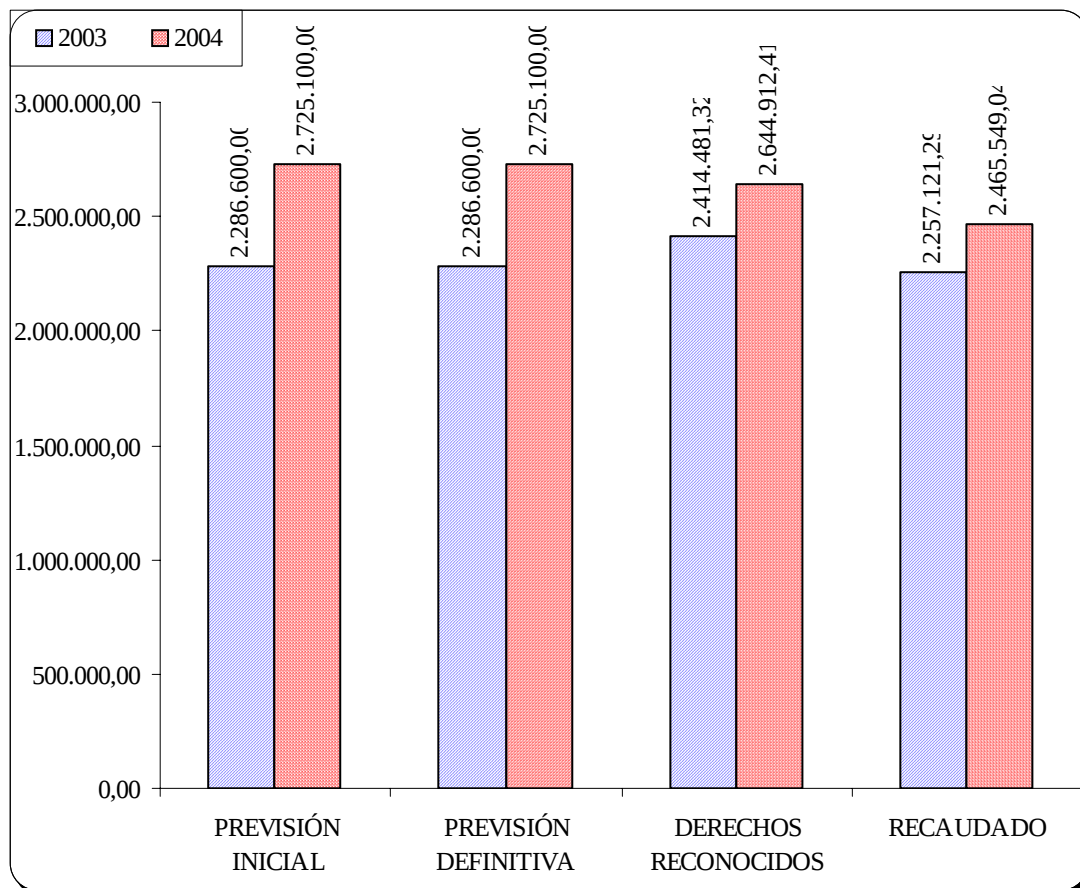
Calas y Zanjas
Saneamiento
Recogida de Basuras
Licencias Urbanísticas



<u>DOMINIO PUBLICO</u>	2003	2004	03-04
PREVISIÓN INICIAL	2.286.600,00	2.725.100,00	19,18
PREVISIÓN DEFINITIVA	2.286.600,00	2.725.100,00	19,18
DERECHOS RECONOCIDOS	2.414.481,32	2.644.912,41	9,54
RECAUDADO	2.257.121,29	2.465.549,04	9,23

IBERDROLA
 TELEFÓNICA
 Utilización privativa dominio publico-
 contenedores...
 GAS NATURAL
 AUNA
 Terrazas y Veladores
 Entrada de Vehículos y Reserva de Espacio

Cajeros y mostradores
 Industrias Callejeras y Ambulantes
 Ocupación Vía Pública Mercadillos
 Ocupac. Vía Pública Quioscos
 Otra Ocupación Vía Pública
 OVP Cabinas Telefónicas



IMPUESTO/TASA	INCREMENTO 2003-2004	INCREMENTO TIPO IMPOSITIVO 2003-2004	Nº AUTOLIQUI- DACIONES	Nº RECLAMA- CIONES
IBI	4,52%	0,4%		117
IVTM	6,11%	0,4%	7.441	35
IVTNU	28,00%	0,4%	2.200	
IAE	-22,45%	0,4%		90
LICENCIA APERTURA	1,00%	0,4%	819	
OCUPACIÓN VIA PUBLICA	9,54%	0,4%		

En estas cifras de incremento 2003-2004, se incluyen liquidaciones atrasadas y altas que distorsionan la realidad sobre la consolidación de los ingresos, que nuestro objetivo a conseguir, por esta razón podemos afirmar, una vez se depuren los datos, que el 10% de incremento producido en cada uno de los impuestos corresponden a retrasos en la liquidación-notificación de más de dos años, y, en el caso de las tasas no podemos tomarlas en consideración en cuanto que las que producen mayores ingresos, como el caso de las Licencias de Apertura, se están liquidando con tres años de retraso.

Por estas y otras razones podemos afirmar que ante un incremento medio del 4% en el volumen de ingresos, no consolida más que un 2%.

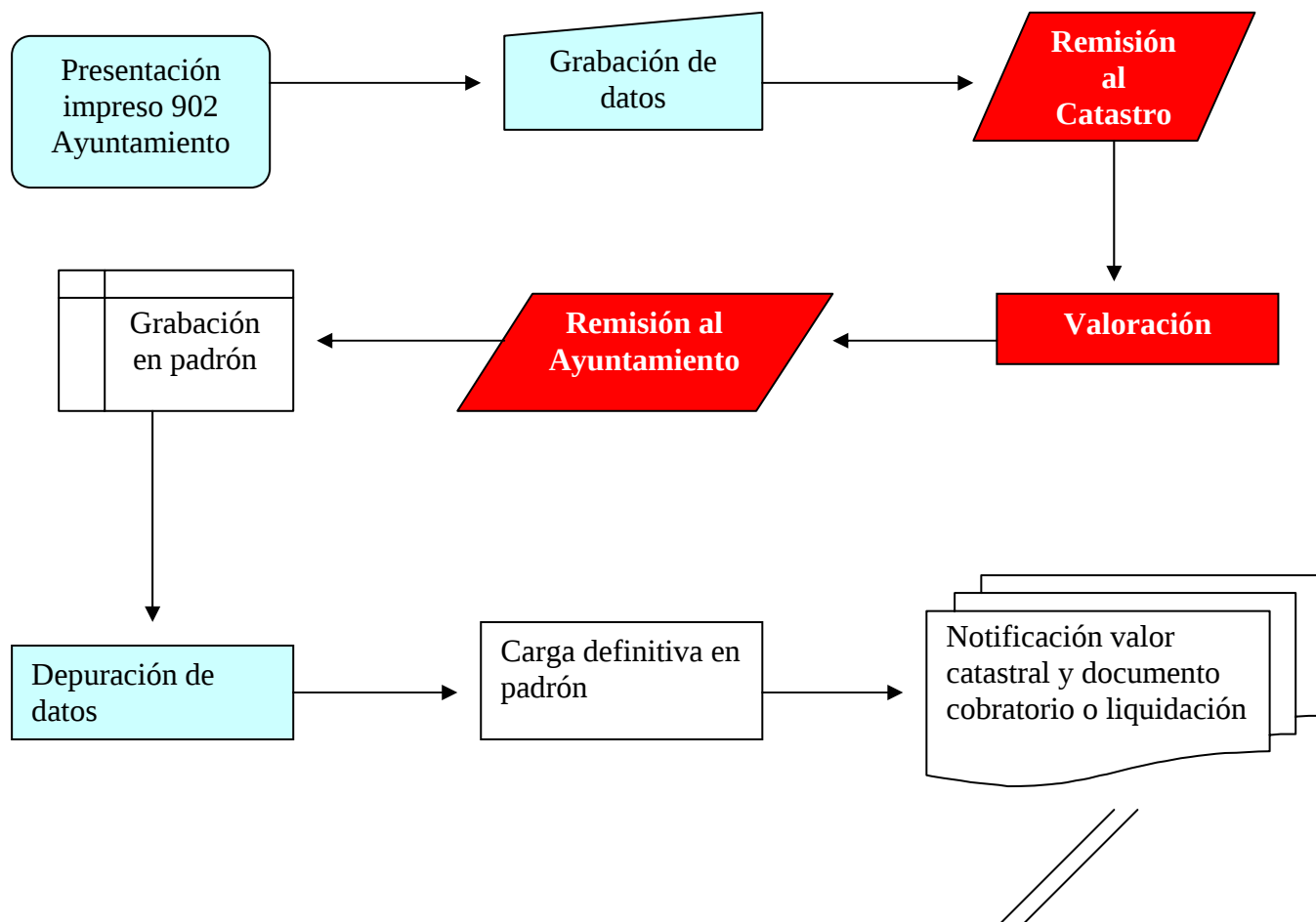
3.3.- Principales causas que explican la actual situación de la gestión de ingresos

3.3.1.- RENTAS:SECCION DE CATASTRO Y TRIBUTOS SOBRE EL PATRIMONIO, DOMINIO PUBLICO Y CARTOGRAFIA

3.3.1.1.- BIENES INMUEBLES

A) DIAGRAMA DE FLUJO

Desde su tramitación en la Concejalía de Hacienda
(Documento anexo diagramas completos de tramitación de expedientes mecanizados a la fecha)



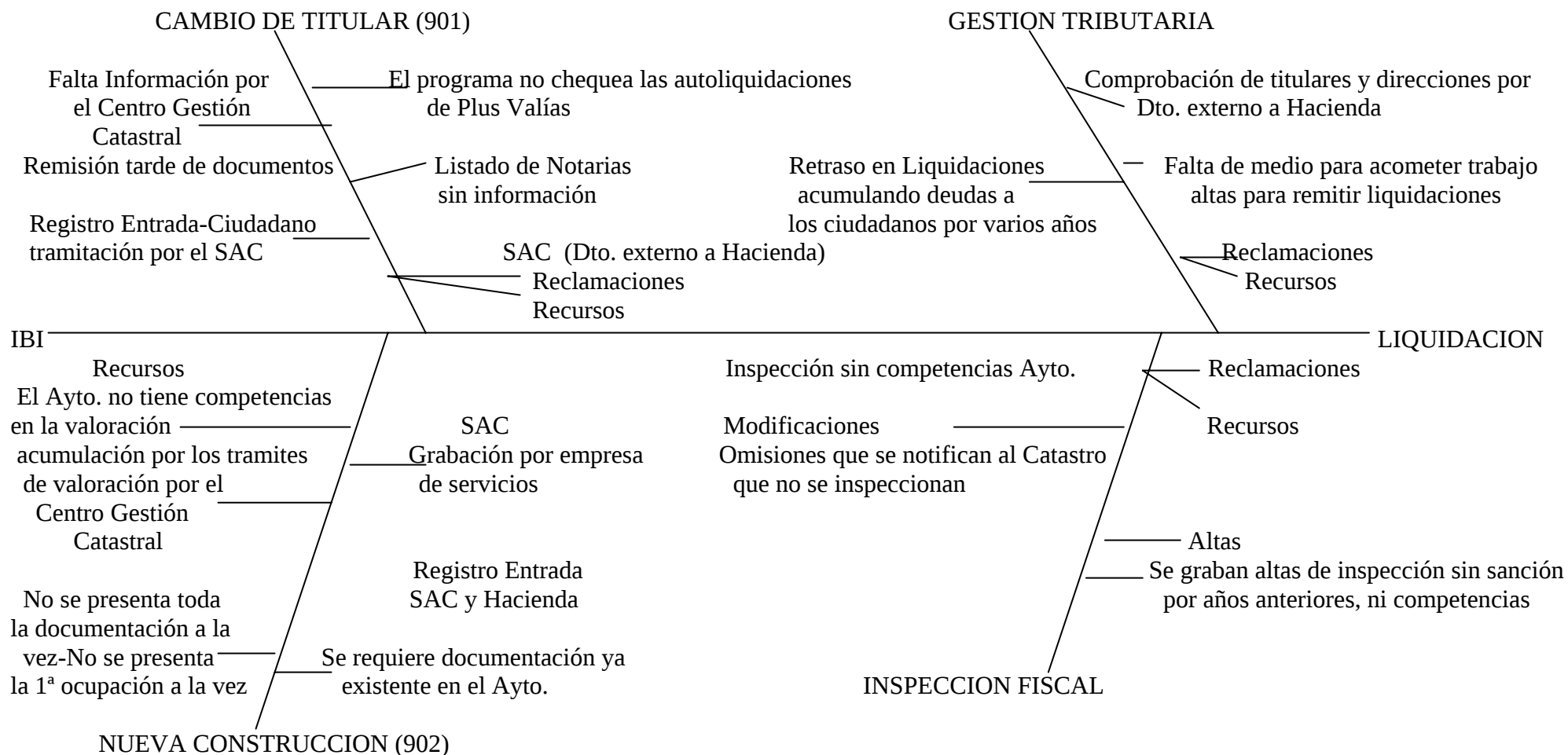
En color azul se destacan aquellos posibles puntos de estancamiento dentro de la tramitación de expedientes o de datos.

En color rojo figura la dependencia de la tramitación por parte de otros organismos externos al Ayuntamiento.

Existe un convenio entre el Ayuntamiento de Leganés y el Centro de Gestión Catastral, de nivel máximo, aceptado en el que se incluye toda la gestión menos valoración-inspección.

IMPUESTO DE BIENES INMUEBLES

B) DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



C) BASE IMPONIBLE (Resumen)

CUOTA TRIBUTARIA

La Base Imponible está constituida por el valor catastral de los bienes inmuebles. Se le aplican las reducciones establecidas para obtener la Base Liquidable. Después se multiplica por los tipos de gravamen según la naturaleza del inmueble.

RÉGIMEN

La liquidación y recaudación son competencias exclusivas del Ayuntamiento.

Tendrán la consideración de bienes inmuebles de naturaleza urbana:

- El suelo urbano, el susceptible de urbanización, el urbanizable programado o urbanizable no programado desde el momento en que se apruebe un Programa de Actuación Urbanística, los terrenos que dispongan de vías pavimentadas o encintado de aceras y cuenten además con alcantarillado, suministro de agua, suministro de energía eléctrica y alumbrado público y los ocupados por construcciones de naturaleza urbana.

- Tendrán la misma consideración los terrenos que se fraccionen en contra de lo dispuesto en la legislación agraria siempre que tal fraccionamiento desvirtúe su uso agrario, sin representar alteración de su naturaleza rústica a otros efectos que no sean los de este impuesto.

- Las construcciones de naturaleza urbana: Los edificios, independientemente del uso al que se destinen, aun cuando por su construcción sean transportables, y aun cuando el terreno sobre el que se hallen situados no pertenezca al dueño de la construcción; y las instalaciones comerciales e industriales asimilables a los mismos, tales como diques, tanques y cargaderos; las obras de urbanización y mejora, como las explanaciones y las que se realicen para el uso de los espacios descubiertos, considerándose como tales los recintos destinados a mercados, los depósitos al aire libre, los campos e instalaciones para la práctica del deporte, los estacionamientos...; y las demás construcciones no calificadas como de naturaleza rústica.

D) MATRIZ DAFO IMPUESTO DE BIENES INMUEBLES

DEBILIDADES

- Dependencia para su gestión de la Dirección General del Catastro
- Ponencia de valores del año 1997.
- Lentitud en las notificaciones con un año de retraso
- Estancamiento en la depuración de la base de datos (falta NIF/CIF remisiones del catastro)

AMENAZAS

- El importe recaudado a lo largo de los últimos años se mantiene constante.

FORTALEZAS

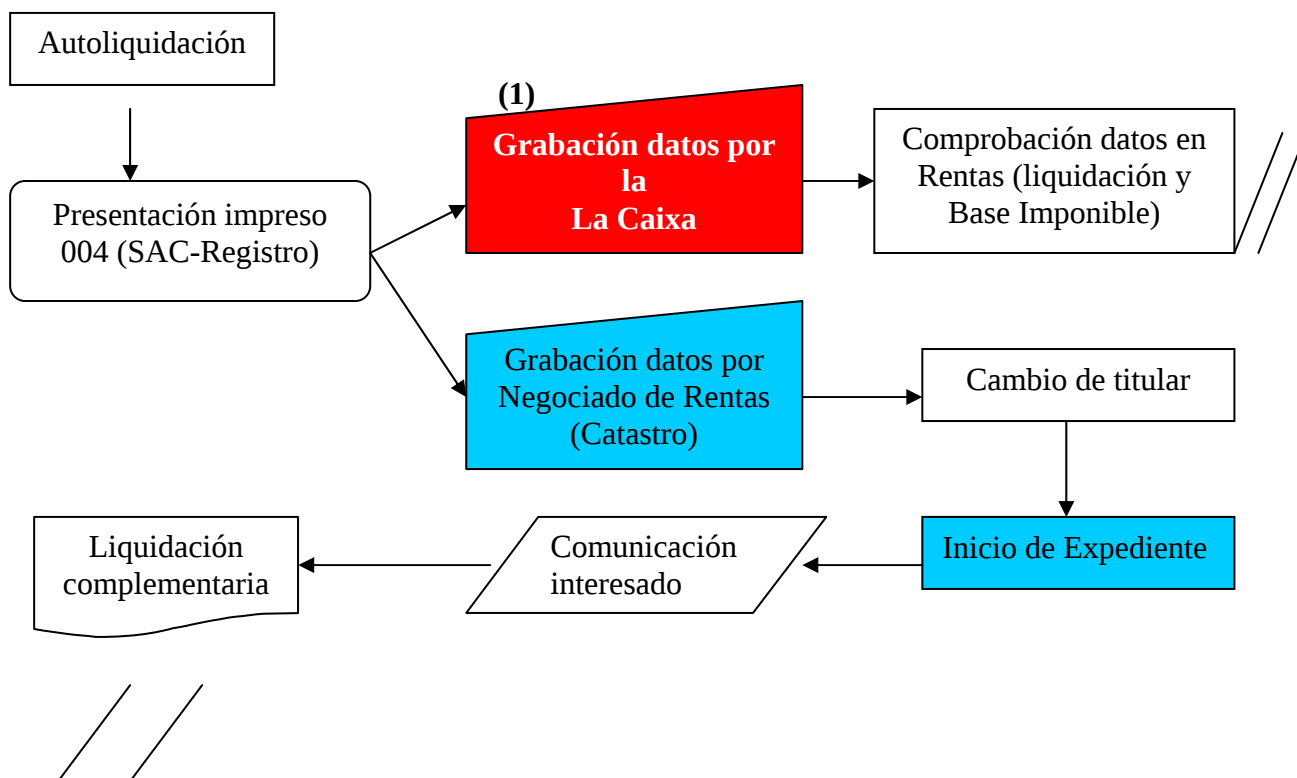
- Este es el Impuesto con más peso específico dentro de los ingresos municipales, después de la Participación en los Tributos del Estado, tanto desde el volumen de recaudación como por ser la base sobre la que apoyan el resto de los impuestos-tasas municipales.
- Igualmente es la figura impositiva con mayor nivel de domiciliación bancaria, lo que da una recaudación ágil y sencilla con más del 50% de domiciliados.

OPORTUNIDADES

- Intentar cobrar este impuesto a los quioscos permanentes (prensa, ONCE, etc.) en observancia con la Ordenanza y sin incurrir en una doble imposición con la Tasa por Aprovechamiento del Dominio Público.
- Flexibilidad en la aplicación de los tipos diferenciados
- Posibilidad de convenios con la Dirección General del Catastro.
- Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.

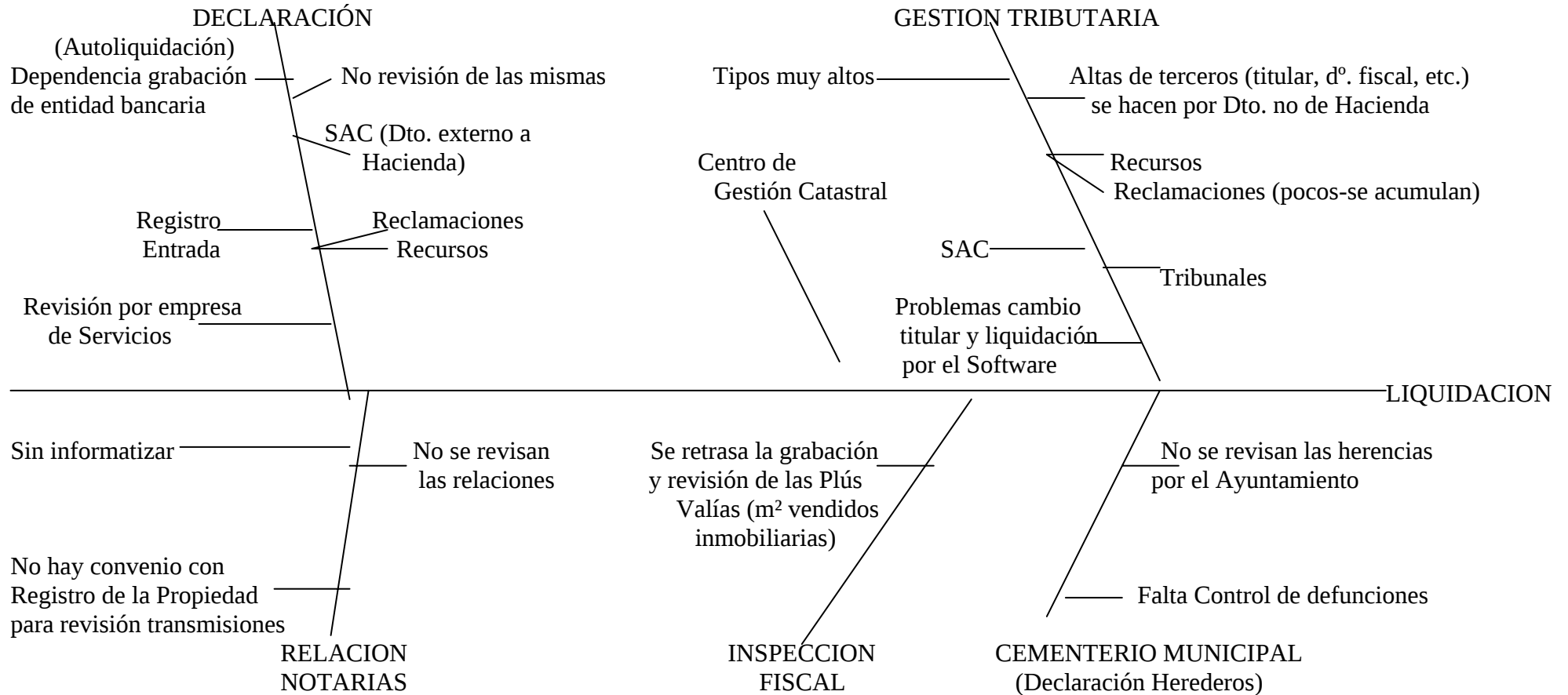
3.3.1.2.- INCREMENTO VALOR TERRENOS DE NATURALEZA URBANA

A) DIAGRAMA DE FLUJO



(1) El Ayuntamiento cuenta con una Oficina Bancaria en el patio de operaciones (cobra-graba)

INCREMENTO DEL VALOR DE LOS TERRENOS
DE NATURALEZA URBANA
B) MATRIZ CAUSA-EFECTO



C) BASE IMPONIBLE (Resumen)

SUJETOS PASIVOS: Si la transmisión es a título gratuito el adquirente; si es a título oneroso el adquirente.

Base Imponible: incremento real del valor de los terrenos en el momento del devengo (que tiene lugar con la transmisión). Para saber este valor , se aplica al valor del terreno en el momento del devengo unos porcentajes en función del nº de años durante los cuales se hubiera generado el incremento.

CUOTA TRIBUTARIA: Base Imponible por tipo de gravamen impuesto en función de los períodos de generación del incremento de valor.

REGIMEN: autoliquidación

D) MATRIZ DAFO
INCREMENTO DEL VALOR DE LOS TERRENOS DE NATURALEZA URBANA

DEBILIDADES

- Descarga de transmisiones a través de internet (ANCERT, Agencia Nacional de Certificaciones), pero en formato texto con lo que no podemos tratar la información y cruzar con nuestra base de datos.
- Falta de recursos humanos para poder comprobar una a una las transmisiones recibidas a través de lo especificado en el apartado anterior: ver si ha presentado la autoliquidación, comprobación de lo autoliquidado, emisión de liquidación complementaria o devolución.
- Utilizar las nuevas tecnologías (internet) en donde se puede descargar tanto los impresos como las liquidaciones, creando un programa padre.

FORTALEZAS

- Convenio con los Registradores de la Propiedad y Notarios.
- La gestión se realiza mediante autoliquidación lo que simplifica el sistema

AMENAZAS

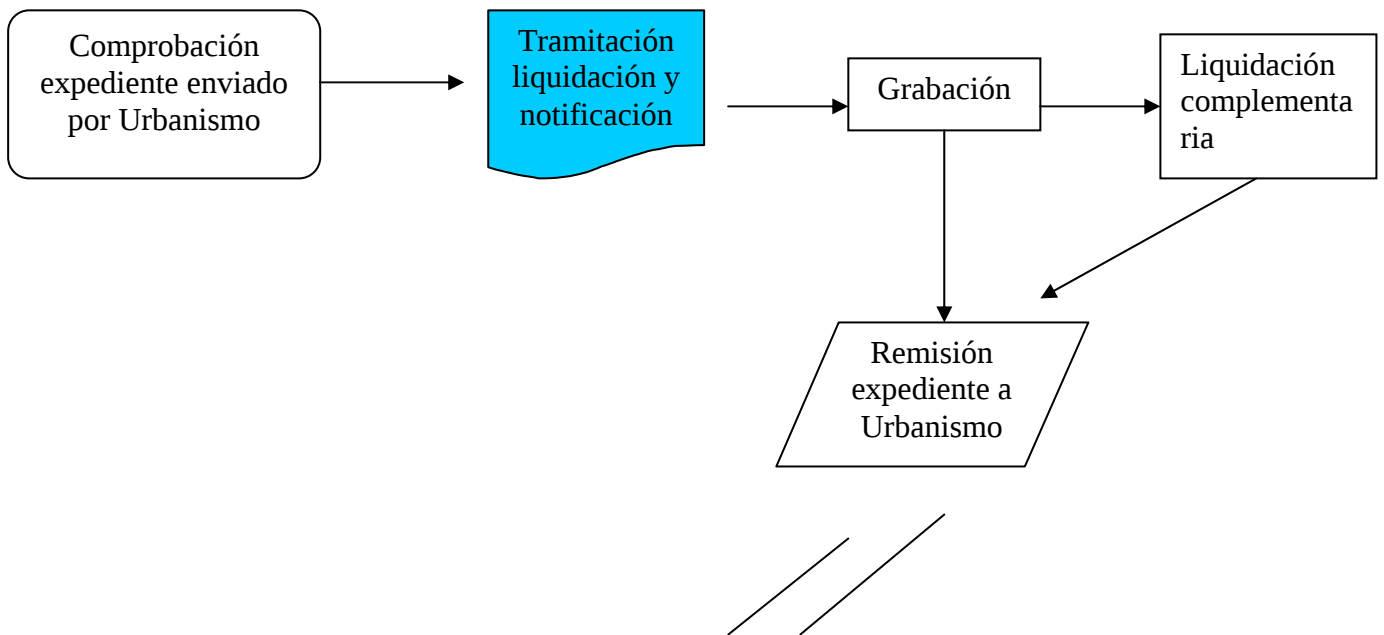
- Falta de control en las transmisiones producidas con el riesgo de producir omisiones fiscales.
- Acumulación de transmisiones a revisar consiguiendo posible prescripción.
- No actualización de las bases de datos catastrales y del Impuesto de Bienes Inmuebles en cuanto a titulares.

OPORTUNIDADES

- Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.

3.3.1.3.- LICENCIAS URBANÍSTICAS
LICENCIA DE OBRAS

A) DIAGRAMA DE FLUJO



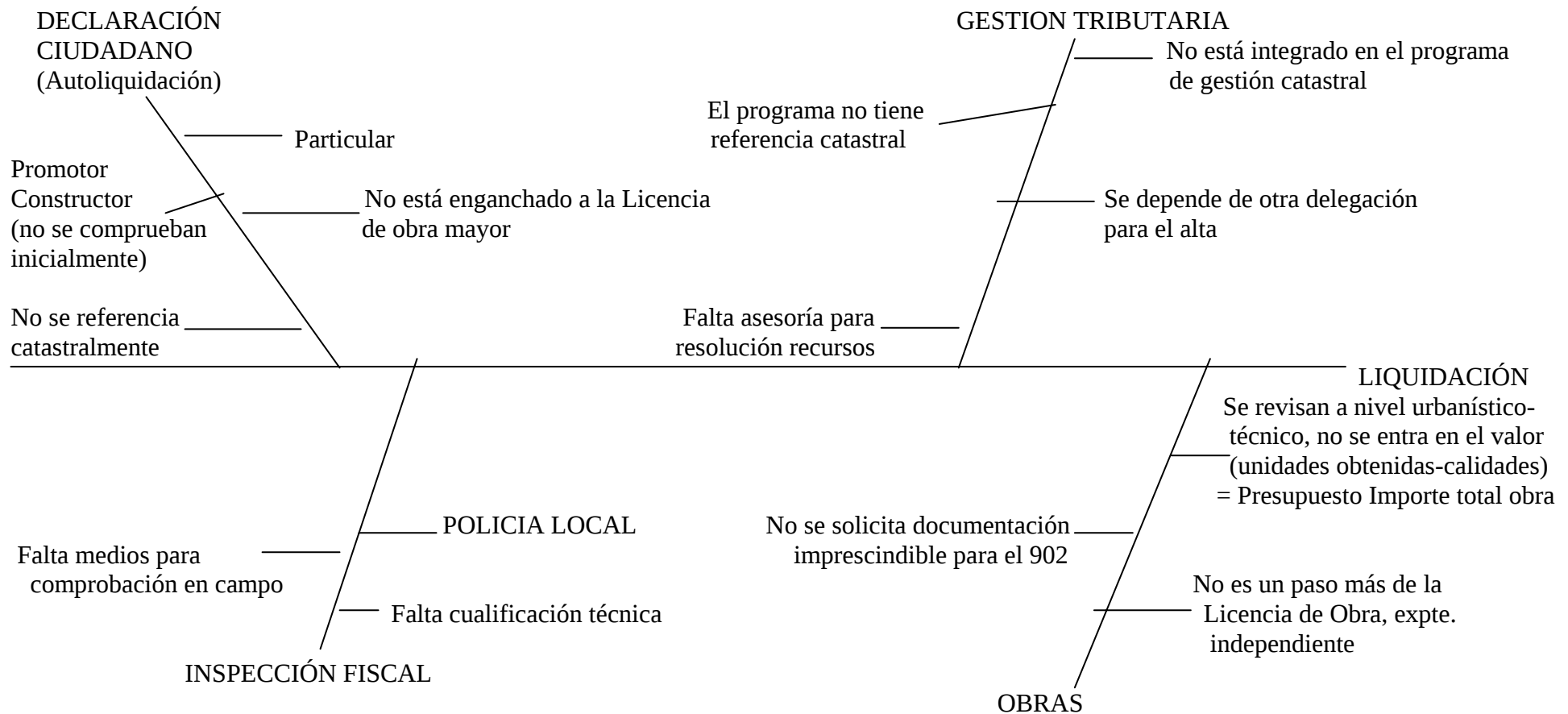
LICENCIAS DE OBRAS
IMPUESTO SOBRE CONSTRUCCIONES INSTALACIONES Y OBRAS

B) DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



LICENCIAS DE PRIMERA OCUPACIÓN

C) DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



D) BASE IMPONIBLE (Resumen)

LICENCIAS URBANÍSTICAS

- Alineaciones: metros lineales de la cuantía total de medición
- Primera utilización u ocupación de edificios: coste total de la obra
- Programas de actuación urbanística, planes parciales, especiales, especiales de ordenación, sectoriales, estudios de detalle, proyectos de urbanización, reparcelación, compensación o parcelaciones: m² de la superficie total excepto en los proyectos de urbanización que será el coste total de la obra.
- Colocación de carteles de propaganda: superficie total del cartel
- Entidades urbanísticas Colaboradoras – Proyectos de Bases, Estatutos y Constitución: tarifa indivisible
- Expropiación forzosa a favor de particulares: superficie total de superficie objeto de la expropiación.
- Agregaciones y segregaciones: tarifa fija según parcelas afectadas
- Declaración de situación de ruina (salvo fuerza mayor, hecho fortuito y declarados de interés social): valor catastral del inmueble
- Cédulas urbanísticas: tarifa indivisible
- Certificados relativos a temas urbanísticos con carácter general: tarifa indivisible
- Cambio de uso del suelo: m² afectados
- Otras autorizaciones: si modificación características que afecta sólo al suelo: m² afectados; si afecta a las construcciones valor catastral; otras autorizaciones tarifa indivisible
- Informe sobre bienes inmuebles a instancia de parte: tarifa indivisible
- Consultas urbanísticas: tarifa indivisible

RÉGIMEN: autoliquidación

E) LICENCIA DE OBRAS

BASE IMPONIBLE: coste final total de la obra

CUOTA: BI*TG. Hay cuota máxima y mínima. Hay tarifa especial para actos comunicados; reducciones por denegación o desistimiento

RÉGIMEN: autoliquidación

F) MATRIZ DAFO
LICENCIAS URBANÍSTICAS
LICENCIAS DE OBRAS

DEBILIDADES

- En lo que a la recaudación se refiere, se aprecian disminuciones sobre los derechos reconocidos en los últimos años. Para averiguar las causas sería bueno sistematizar las liquidaciones de acuerdo a las ordenanzas y ver la evolución que cada concepto presenta
- No existe personal suficiente especializado
- Falta de comunicación entre los departamentos de Urbanismo (tramitación de licencias) y Rentas (liquidadores).

AMENAZAS

- El sistema de autoliquidación obliga a incrementar el control a posteriori (omisiones en conceptos liquidadores).
- Dependencia de la actividad constructiva.
- Falta de suelo apto para urbanizar para nuevas construcciones.

FORTALEZAS

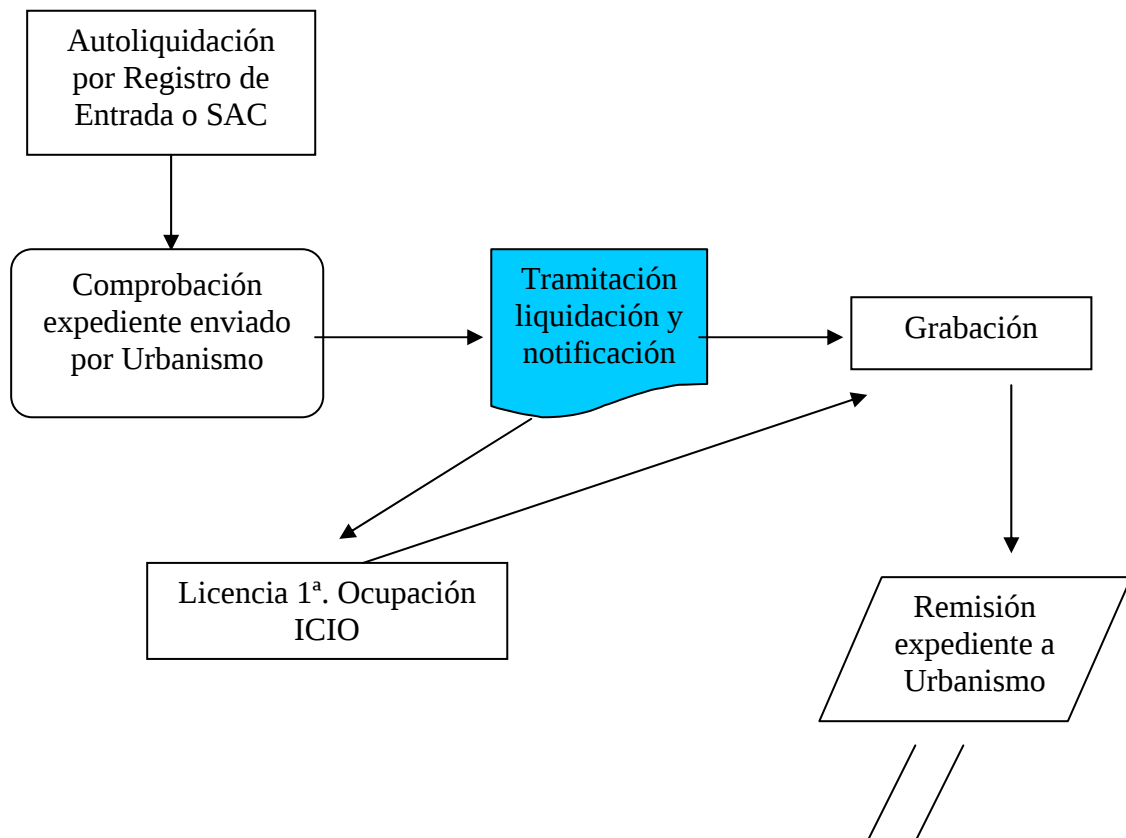
- La gestión de la tasa, salvo alguna excepción, se liquida mediante autoliquidación, lo que simplifica el sistema.
- Existencia territorio

OPORTUNIDADES

- Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.
Crear un departamento especializado en el control fiscal de la ejecución-liquidación de obras.
- Modificación Plan General, aumento de suelo urbano

**3.3.1.4.- IMPUESTO SOBRE CONSTRUCCIONES, INSTALACIONES Y OBRAS
(I.C.I.O.)**

A) DIAGRAMA DE FLUJO



El Diagrama Causa-Efecto es igual al de las Licencias de Obras (página 56)

A) BASE IMPONIBLE
(Resumen)

BASE IMPONIBLE: coste real y efectivo de la obra, construcción o instalación. Puede ser revisable una finalizada la obra.

COUTA TRIBUTARIA: BI*TG

NORMAS DE GESTIÓN: Primero, solicitud de licencia de urbanismo para la realización de una construcción. Después, liquidación provisional. Para acabar con la liquidación definitiva.

Si el presupuesto aportado por el interesado no es congruente con las obras a que se refiere el trabajo profesional realizado se aplican los costes de referencia de la edificación de municipios de la Comunidad de Madrid.

B) MATRIZ DAFO
IMPUESTO SOBRE CONSTRUCCIONES, INSTALACIONES Y OBRAS

DEBILIDADES

- No se inspecciona desde el punto de vista fiscal.
- Falta de información para tener un conocimiento final del presupuesto de ejecución material real y total.
- Falta de comunicación entre los departamentos de Urbanismo (tramitación de licencias) y Rentas (liquidadores).
- Falta de medios técnicos en el área de Hacienda (Inspección)

FORTALEZAS

- Importante en cuanto a la recaudación puesto que supone en torno a un 20% de lo ingresado en concepto de impuestos.
- Existencia de suelo en el término

AMENAZAS

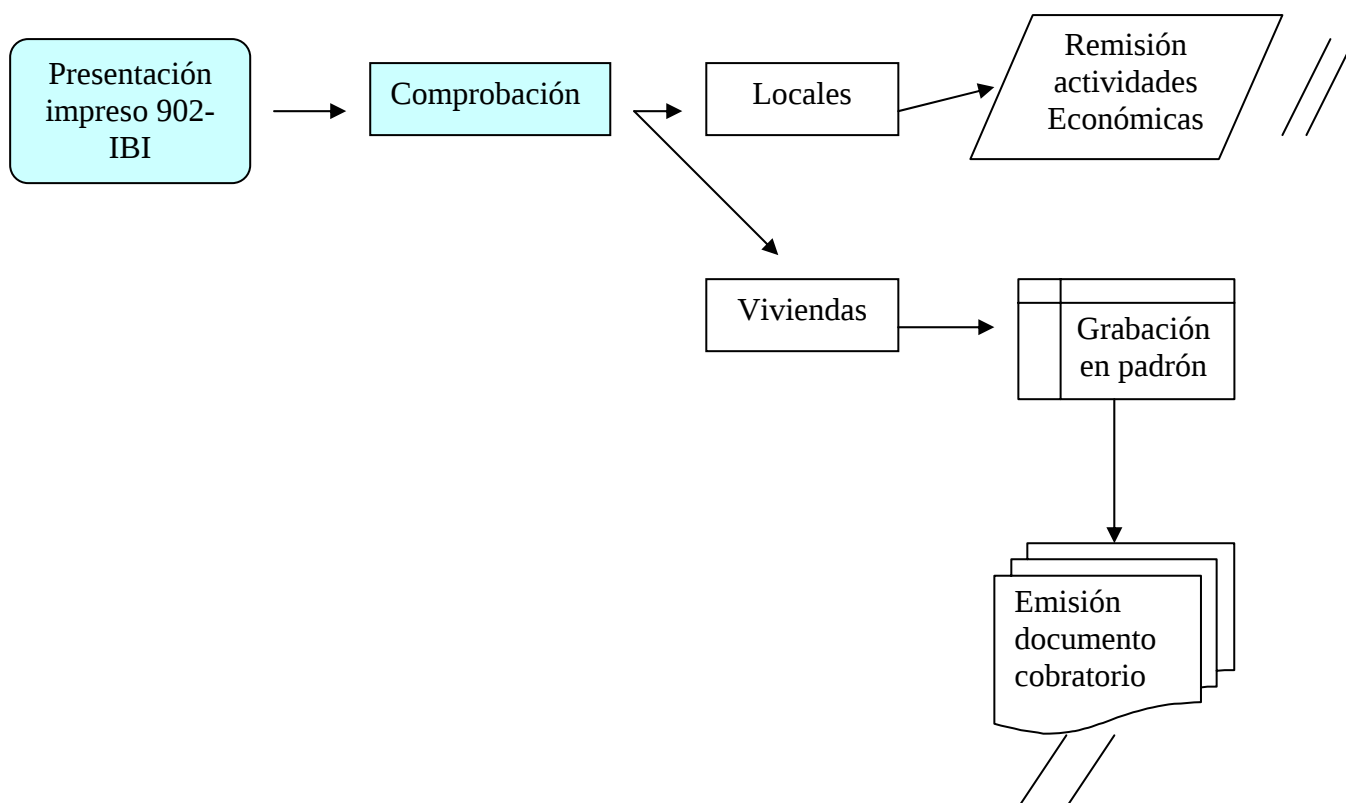
- Dependencia de la actividad constructiva.
- Falta de suelo urbanizable para nuevas construcciones.

OPORTUNIDADES

- Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.
- Modificación Plan General de Ordenación Urbana.

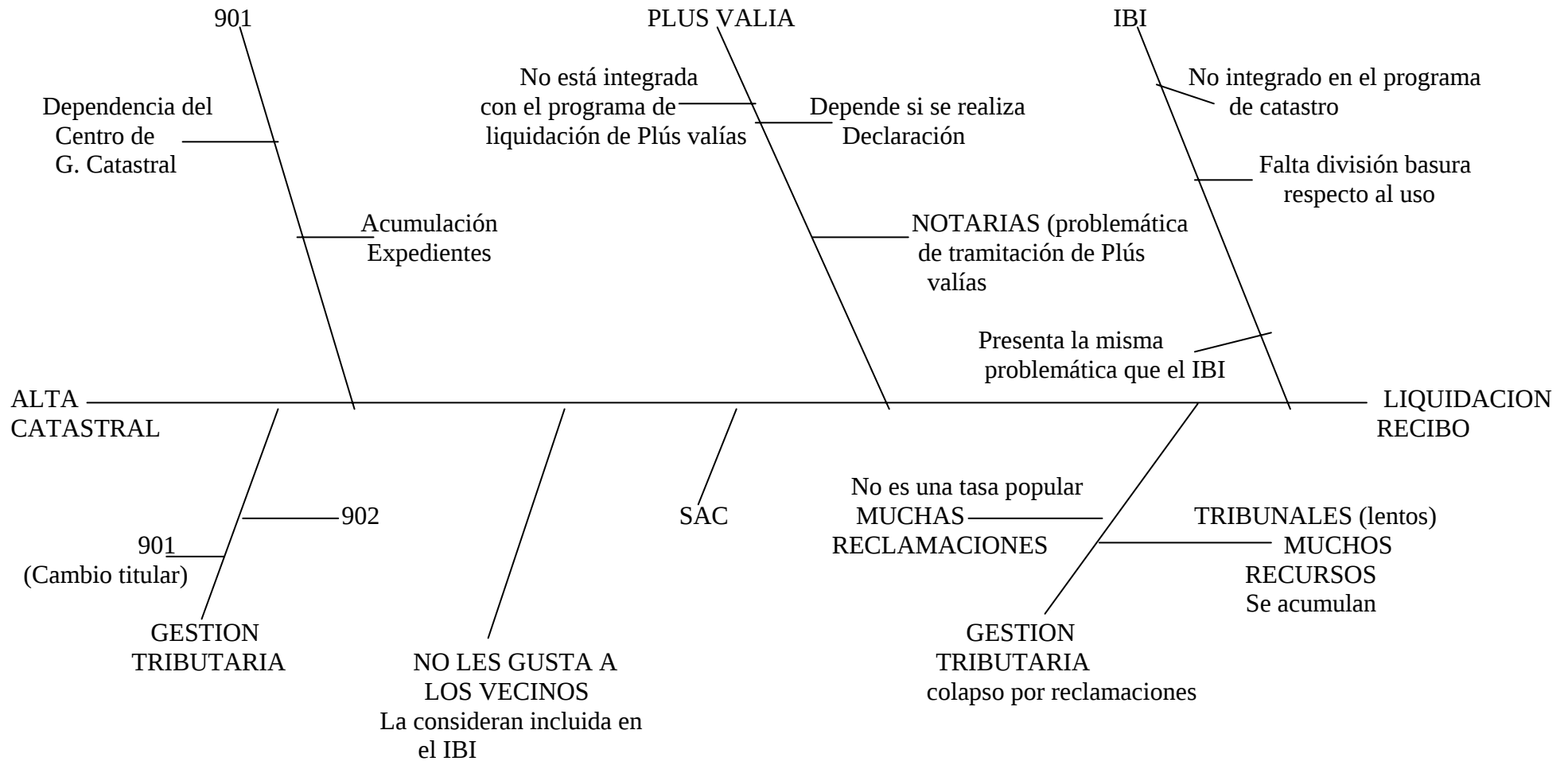
3.3.1.5.- BASURA DOMICILIARIA

A) DIAGRAMA DE FLUJO



BASURA DOMICILIARIA

B) MATRIZ CAUSA-EFECTO



C) BASE IMPONIBLE (Resumen)

BASE IMPONIBLE: valor catastral del inmueble a la fecha del devengo (primer día del período natural)

CUOTA TRIBUTARIA: una cuota fija general y una cuota funcional (BI*TG); además hay una cuota mínima y una máxima.

BONIFICACIONES: para los propietarios de inmuebles que alberguen un cuarto de basuras. También para los propietarios de viviendas cuando la suma de todos los ingresos brutos de las personas que residen no supera o es igual al salario mínimo interprofesional.

RÉGIMEN: se liquida por la Administración y se notifica al sujeto pasivo.

D) MATRIZ DAFO BASURA DOMICILIARIA

DEBILIDADES

- Retraso en el cobro como consecuencia del retraso de las altas catastrales (más menos un año)
- Defecto en su implantación (falta de consenso-comunicación)

AMENAZAS

- La tasa es muy impopular en el municipio porque, principalmente, entienden que se supera el coste real del servicio por estimarse el importe conforme a los costes previsibles y no a los reales. Esto crea disconformidad en la ciudadanía e, incluso, puede ocasionar pérdidas para el propio Ayuntamiento
- La recaudación en los últimos años se ha mantenido constante tanto en lo que respecta a los derechos reconocidos como a lo recaudado en voluntaria.

FORTALEZAS

- Como la tasa se gestiona a partir del padrón es difícil encontrar inmuebles sin tributar por este concepto.

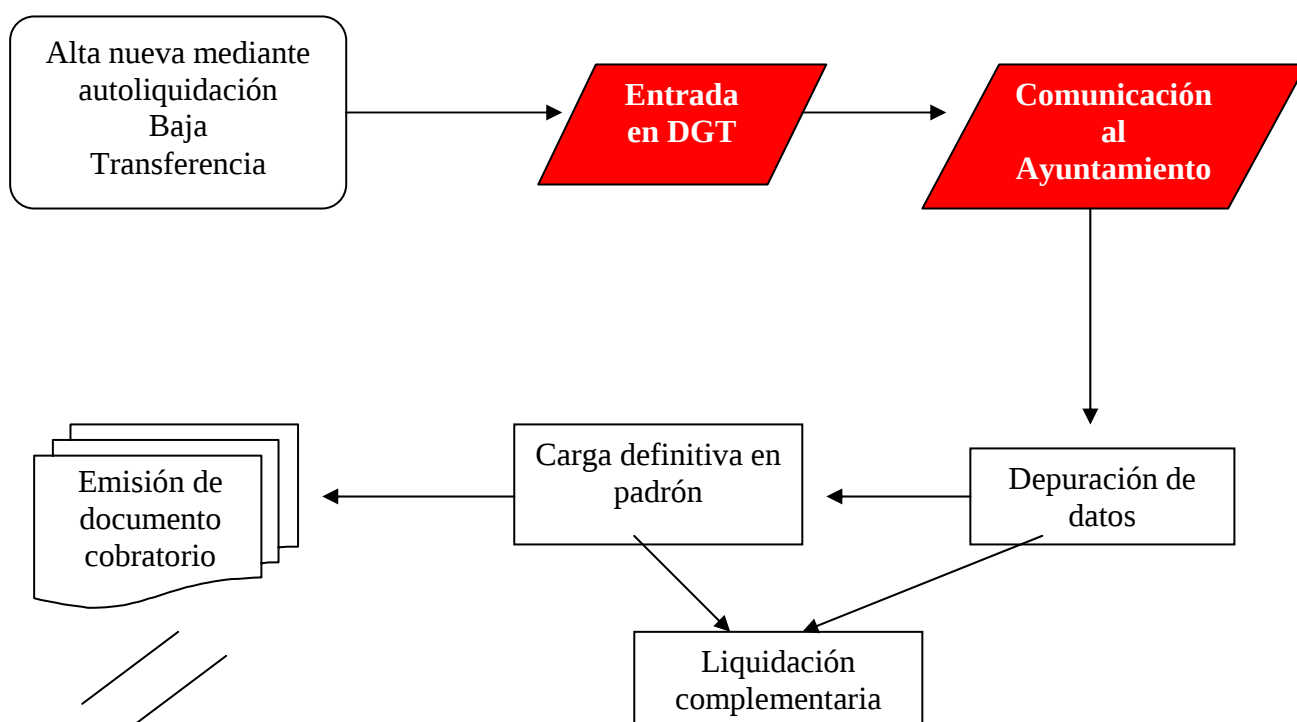
OPORTUNIDADES

- Se recomienda modificar el art 5 de la ordenanza reestructurando el sistema recaudatorio de forma tal que primero se realice el servicio para calcular de manera objetiva el coste real y después cobrar la tasa.
- Para atacar la impopularidad sería adecuado reunirse con representantes de vecinos para explicar y fundamentar la postura del Ayuntamiento, escuchar sus contra-argumentos e intentar llegar a - soluciones consensuadas en la medida de lo posible.
Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.

3.3.2.- RENTAS: SECCION DE TRIBUTOS SOBRE ACTIVIDADES Y VEHÍCULOS

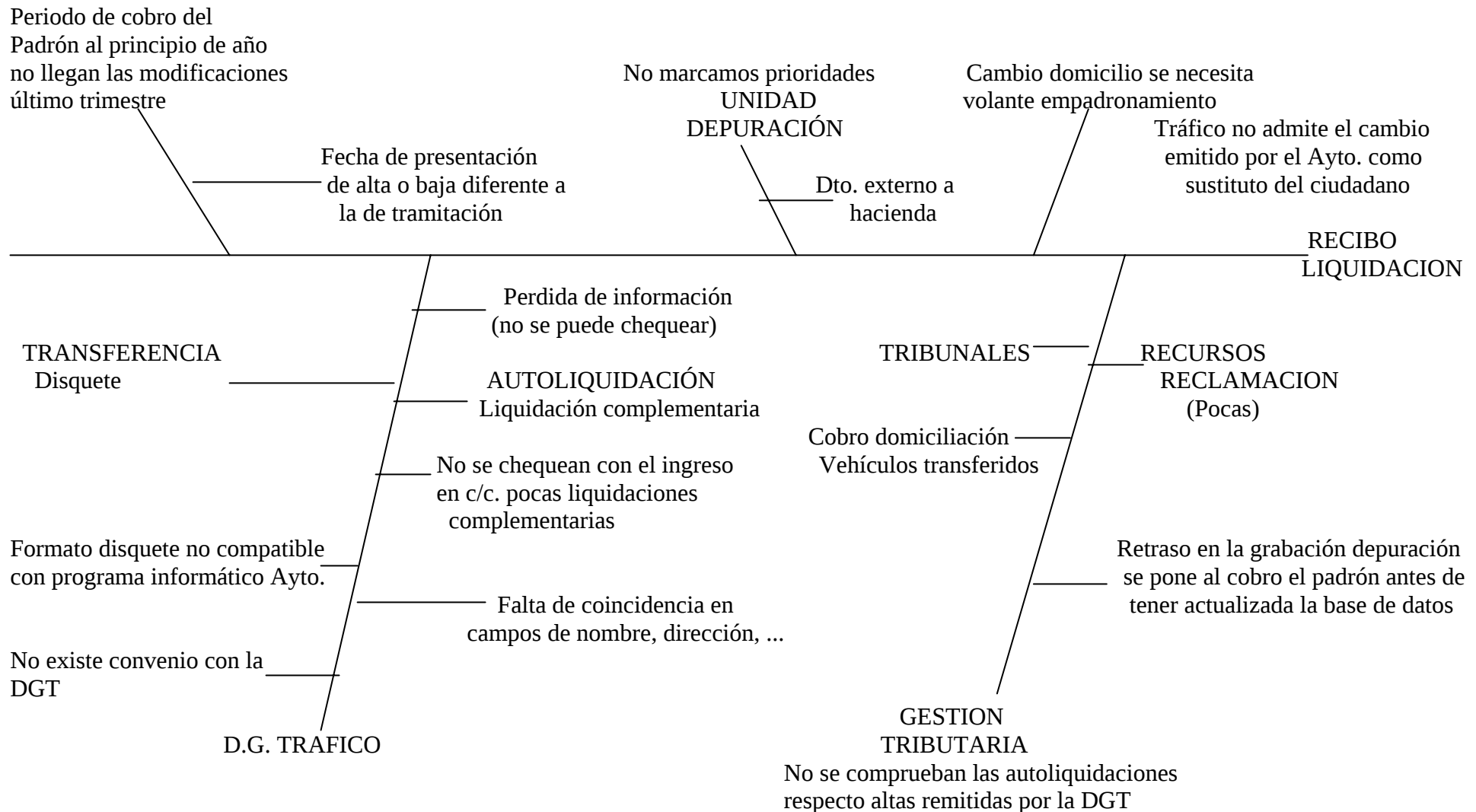
3.3.2.1.- IMPUESTO VEHÍCULOS DE TRACCIÓN MECANICA (I.V.T.M.)

A) DIAGRAMA DE FLUJO



IMPUESTO DE VEHÍCULOS DE TRACCIÓN MECÁNICA

B) DIAGRAMA CAUSA EFECTO



C) BASE IMPONIBLE (Resumen)

Se aplica lo previsto en el artículo 95.1 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, el impuesto se exigirá con arreglo al cuadro de taifas establecido en dicho artículo.

De conformidad con lo regulado en el artículo 95.4 de la misma norma, se establecen los coeficientes de incremento según la potencia y clase de vehículo

D) MATRIZ DAFO

IMPUESTO DE VEHÍCULOS DE TRACCIÓN MECÁNICA

DEBILIDADES

- La coordinación con Tráfico no es plenamente efectiva.
- Direcciones incompletas y sistema de grabación diferente de tráfico y el Ayuntamiento.
- Retraso en las comunicaciones de las variaciones de los vehículos por parte de Tráfico al Ayuntamiento.
- Se plantean algunos problemas con los cambios de domicilio de los sujetos pasivos.
- El padrón no se genera en la unidad que lo tramita (depende de otra delegación)

FORTALEZAS

- La cuantía total recaudada aumenta cada año aunque en porcentajes no demasiado altos. Incluso en el 2004 también se ha producido un incremento a pesar estar computados menos vehículos que el año anterior.
- Se debería verificar si estos incrementos obedecen únicamente a los aumentos de los tipos impositivos.

AMENAZAS

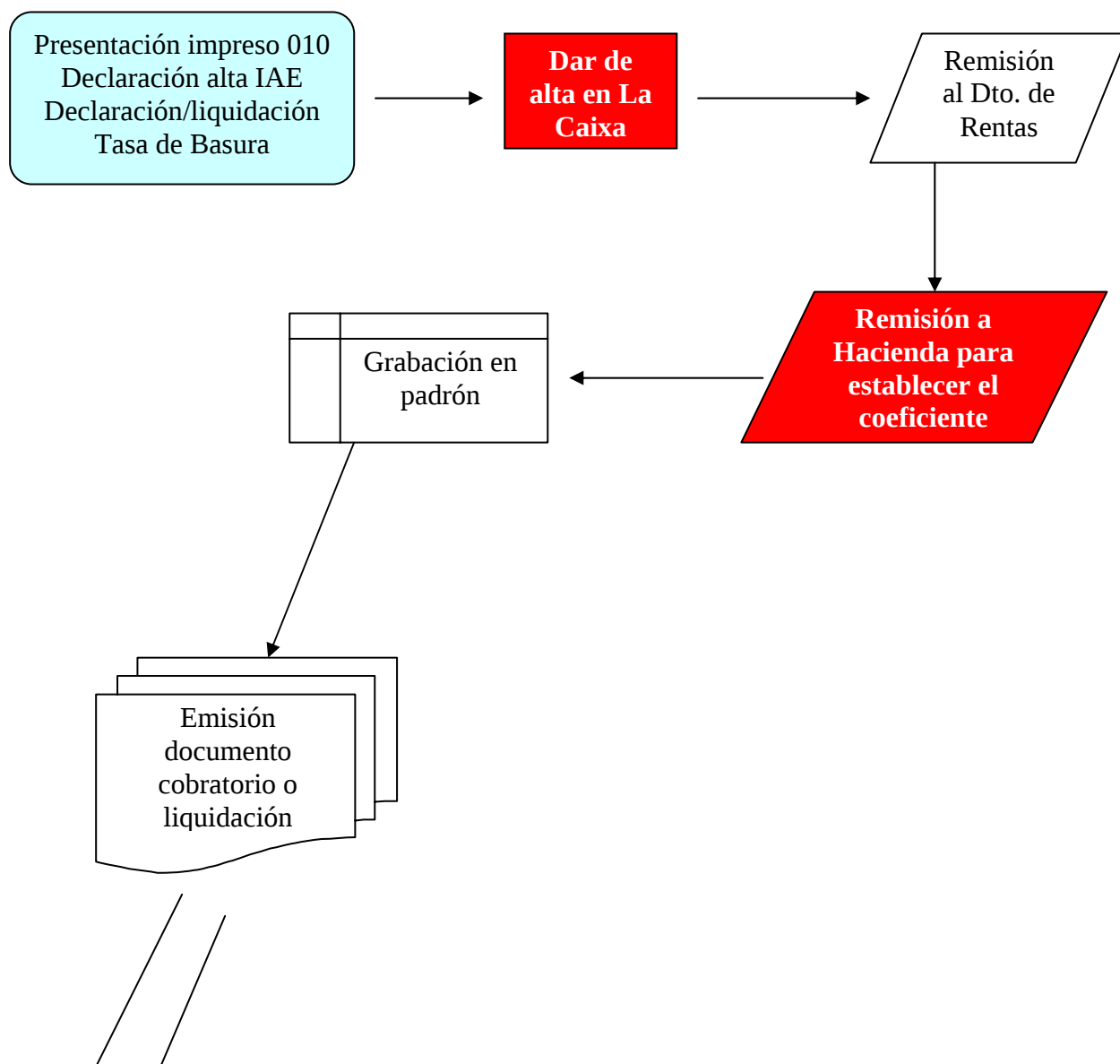
- En el último año el tramario de vehículos se ha visto reducido en unos 3.000 vehículos; sería adecuado buscar las causas para estimar reducciones o incrementos futuros.
- Incremento del nº de exenciones
- Problemas con los D.N.I. de los jóvenes (recién cumplidos 18 años), que se sacan el carné de conducir y no figura en el padrón municipal el Documento Nacional.
- Falta de comunicación por parte de los ciudadanos extranjeros, del permiso de residencia, figurando sólo el número de pasaporte

OPORTUNIDADES

- Crear una base de datos actualizada y ágil en cuanto a las modificaciones acaecidas.
- Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.
- Posibilidad de hacer convenios con la Dirección General de Tráfico.
- Aplicación de tipos diferenciados según el nº de caballos.
- Convenio con tráfico para la actualización y depuración de la Base de Datos

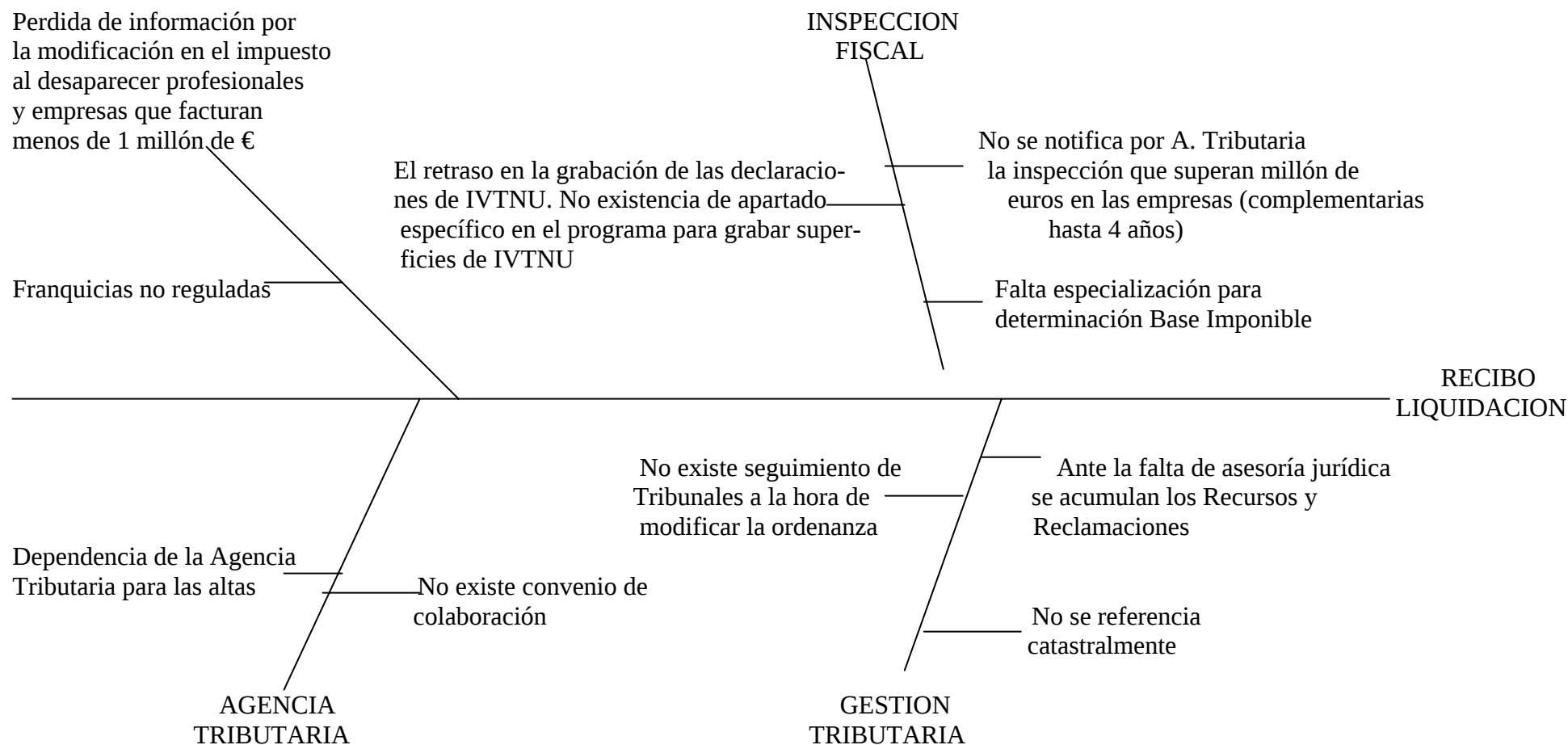
3.3.2.2.- IMPUESTO ACTIVIDADES ECONOMICAS (I.A.E.)

A) DIAGRAMA DE FLUJO



IMPUESTO ACTIVIDADES ECONOMICAS

B) MATRIZ CAUSA-EFECTO



C) BASE IMPONIBLE (Resumen)

La cuota tributaria será la resultante de aplicar las tarifas del Impuesto (ley Reguladora de las Haciendas Locales). A dichas tarifas se aplicarán los beneficios fiscales y coeficientes previstos por la ley y acordados por el Ayuntamiento.

Sobre las cuotas municipales, provinciales o nacionales, se aplicará, en todo caso, un coeficiente de ponderación, determinado en función del importe neto de la cifra de negocios del sujeto pasivo

Se aplicará un coeficiente de ponderación de la situación física del local en el término municipal.

D) MATRIZ DAFO IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS

DEBILIDADES

- Desde 2001 se vienen produciendo descensos en la recaudación.
- Dependencia de la Agencia Tributaria para la confección de la matrícula anual que conformará el padrón cobratorio.

AMENAZAS

- Como la tendencia recaudatoria es negativa sería aconsejable estimar si esta evolución va a continuar en los próximos ejercicios.
- Menor control actividades al no tener que matricularse profesionales y actividades de menos de un millón de euros.

FORTALEZAS

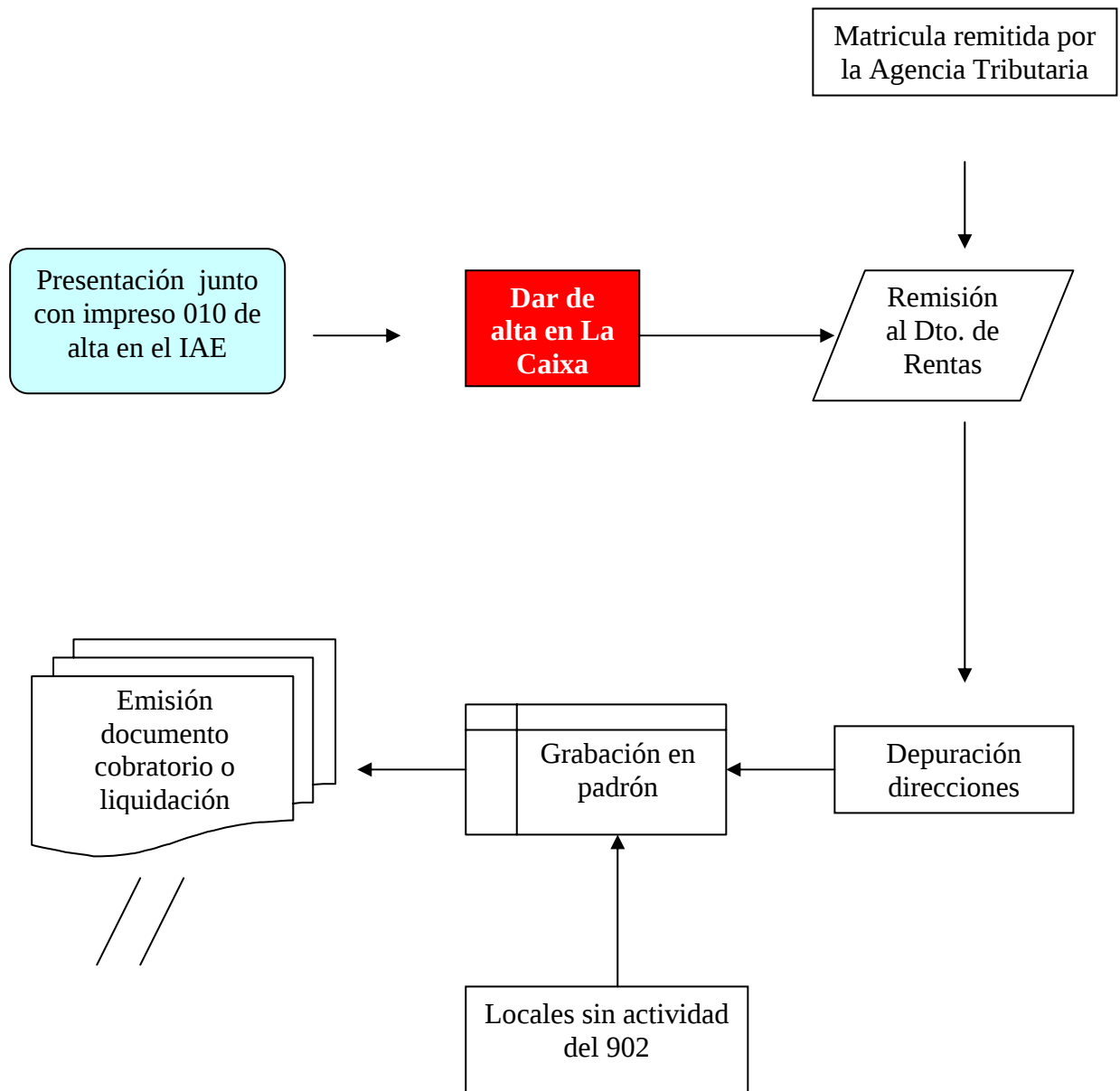
- Amplias competencias del Ayuntamiento en la gestión del tributo: formación de matrícula, calificación de las actividades, señalamiento de cuotas, concesión y denegación de exenciones y bonificaciones, liquidación, recaudación, etc.
- Convenio o colaboración con la Policía Local para el control de las actividades

OPORTUNIDADES

- En manos del sujeto pasivo queda únicamente la presentación de la declaración censal de alta, y la comunicación de variación de datos. Sería adecuado, pues, idear nuevas técnicas en el marco de la ordenanza tendentes a conseguir en la medida de lo posible la autoliquidación.
- Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.
- Convenio con la Agencia Tributaria de cara a la localización de omisiones.
- Aplicar el coeficiente de ponderación en función del importe neto de la cifra de negocio (incremento recaudación).
- Convenio colaboración Agencia Tributaria
- Incremento control de Licencias de Apertura.

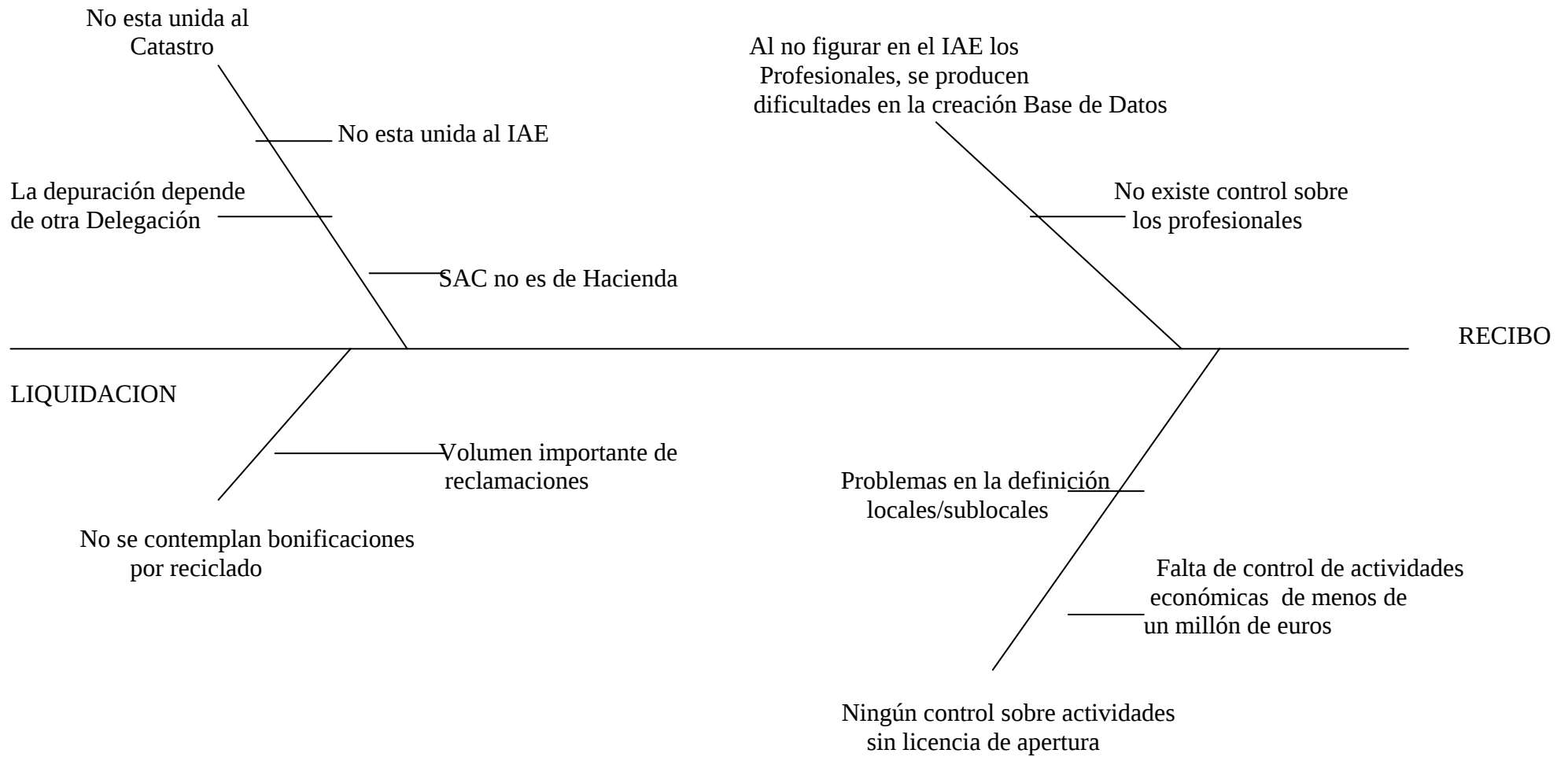
3.3.2.3.- BASURA INDUSTRIAL

A) DIAGRAMA DE FLUJO



BASURA INDUSTRIAL

B) MATRIZ CAUSA-EFECTO



C) BASE IMPONIBLE (Resumen)

1. La base imponible se determinará atendiendo diversamente al local donde se ejerza o se pueda ejercer la actividad, a la naturaleza y características de la actividad realizada en aquellos emplazamientos donde se preste el servicio, y de las materias o productos objeto de recogida, de acuerdo con lo especificado en las propias tarifas de esa ordenanza y de la superficie y situación de los locales.
2. La tasa será individual y única para cada local. Se aplicará la tarifa que corresponda según la actividad que se ejerza.
3. Cuando en un local existan varios epígrafes se liquidará el parámetro (A) por el de mayor cuantía de los que le corresponda, sumándose todas las superficies totales de cada epígrafe a efectos del cálculo del parámetro (B), practicándose una única liquidación por local.
4. Cuando sean dos o más los titulares que realizan actividades en un mismo local quedarán solidariamente obligados al cumplimiento de las obligaciones tributarias derivada del hecho imponible frente a la Hacienda Municipal.

D) MATRIZ DAFO BASURA INDUSTRIAL

DEBILIDADES

- Al desaparecer la obligatoriedad de matricula del I.A.E., tanto para profesionales como para empresas con cifra de negocio menor al millón de euros se pierde la información para la confección de la matricula.
- No esta integrado con la aplicación del catastro como un subproducto.
- Problemática en la definición de locales y sublocales a la hora de definir la base imponible.
- Dificultad en el control de la medición de cara a la liquidación.
- Falta de un sistema de coordinación entre la unidad liquidadora y el servicio de recogida de basura.

FORTALEZAS

- Como la tasa se gestiona mediante padrón es difícil que queden inmuebles sin tributar.
- En los últimos años se vienen produciendo incrementos en el importe de los derechos reconocidos. Es recomendable eliminar de tales ascensos el efecto del cambio de tipo impositivo para ver el aumento real.

AMENAZAS

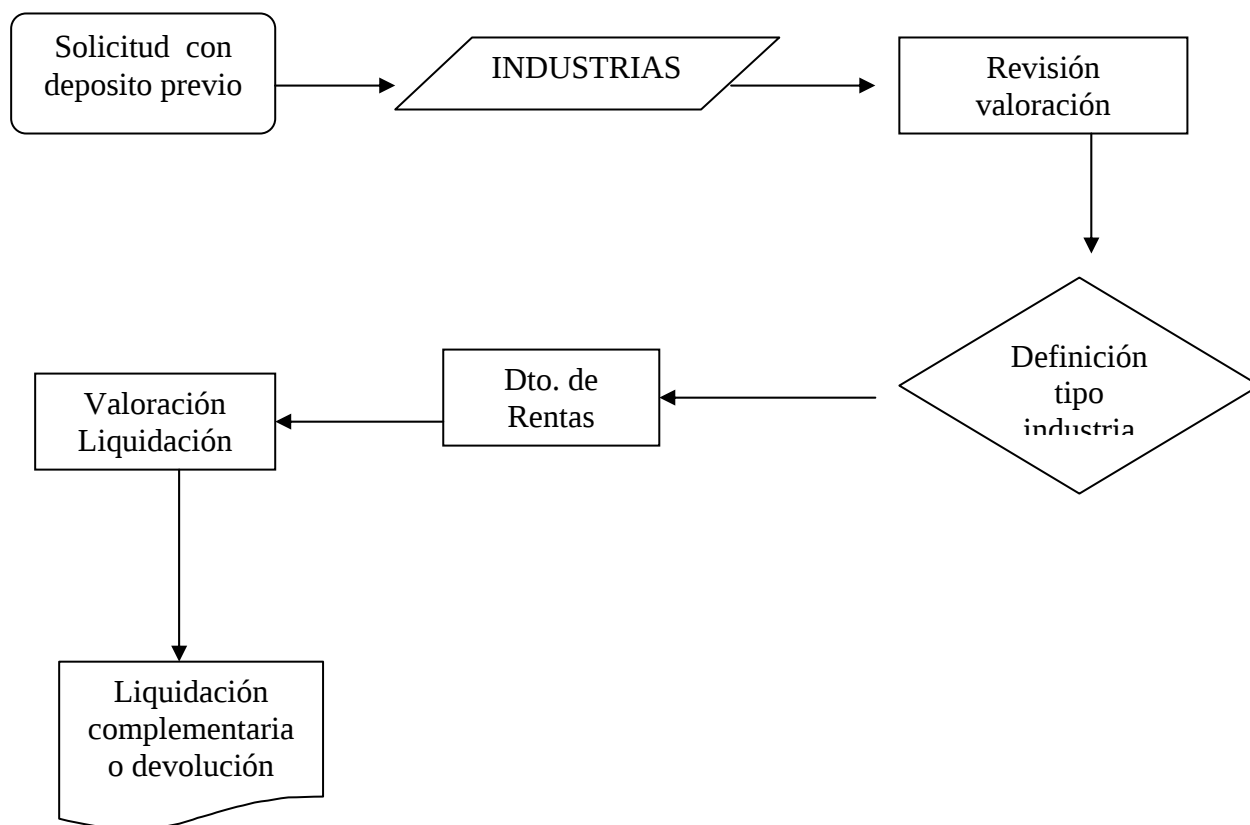
- Oscilación en el nº de recibos anuales sin una clara explicación.
- No declaración de actividades

OPORTUNIDADES

- Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.
- Posibilidad de modificar el software municipal para interconesionarla al Catastro
- Modificar la ordenanza

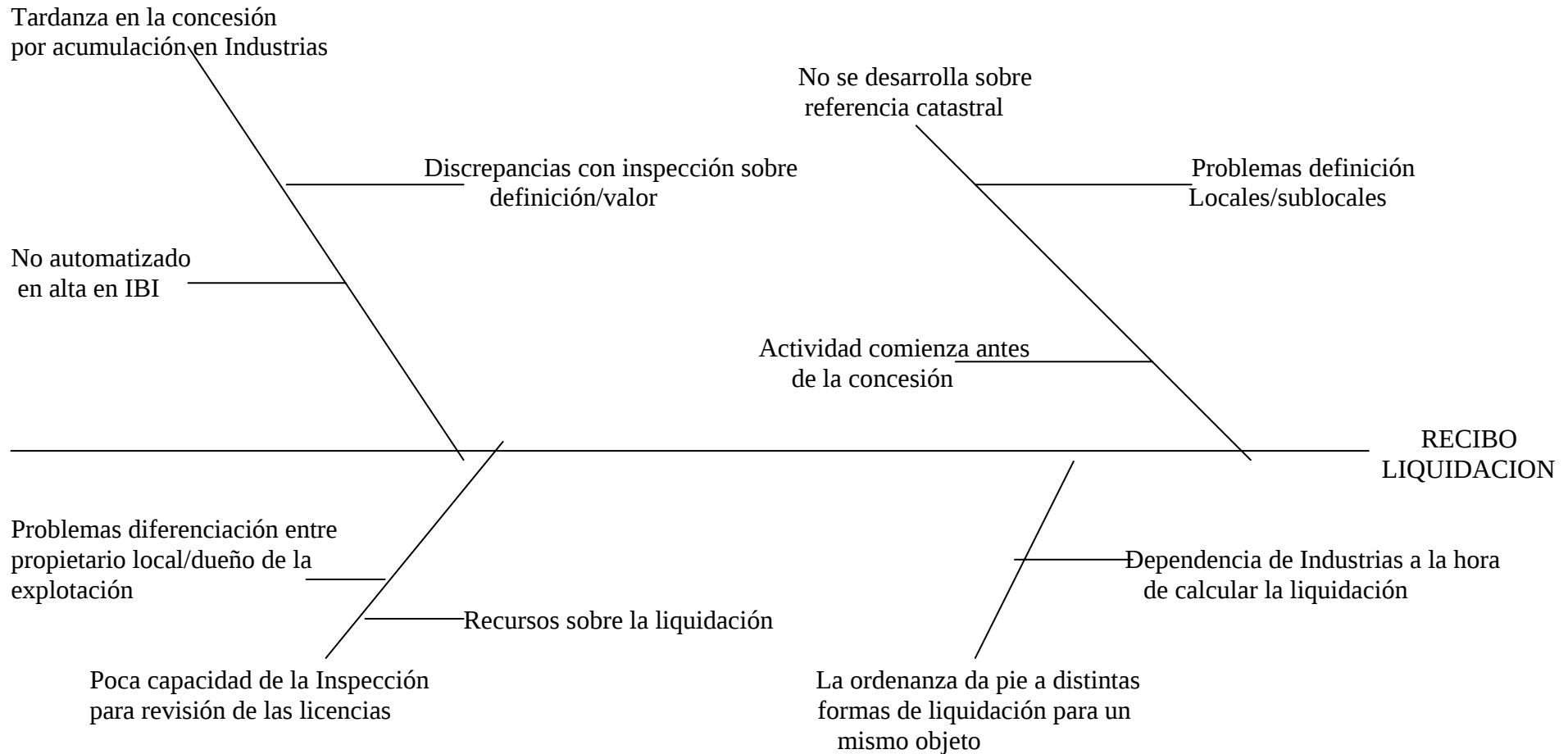
3.3.2.4.-LICENCIA DE APERTURA

A) DIAGRAMA DE FLUJO



LICENCIA DE APERTURA

B) MATRIZ CAUSA-EFECTO



D) MATRIZ DAFO LICENCIA DE APERTURA

DEBILIDADES

- Dependencia de otro Departamento o Delegación para la liquidación
- Poca inspección de las actividades
- Sistema muy complicado de liquidación
- No nace a partir de una referencia catastral

AMENAZAS

- La variedad de conceptos en la ordenanza municipal posibilita interpretación sobre las liquidaciones
- Falta coordinación entre los Departamentos de Rentas/Inspección Fiscal/Polici a Local

FORTALEZAS

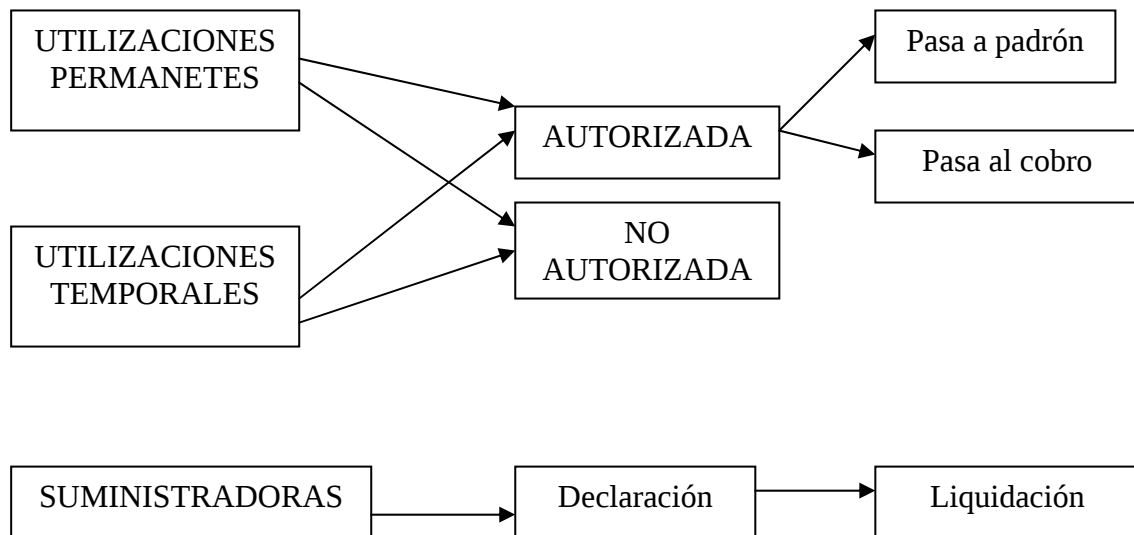
- Con una eficaz coordinación entre los Dtos. de Rentas/Inspección Fiscal/Polici a Local, mejoraría el sistema y control de la tasa aumentando la recaudación.
- Mejora de la redacción de la ordenanza municipal
- Deposito previo, se adelante el cobro..
- Crear la autoliquidación

OPORTUNIDADES

- Crear la figura del coordinador de ingresos
- Mejorar el software, coordin ndolo con otros tributos
- Automatización de la liquidación en base a superficie y actividad
- Reducir plazos en concesión
- Incrementar la información para que los usuarios presenten la documentación sin errores, evitando solicitar documentos ya existentes en poder de la Administración (ante una posible solicitud, aportar planos catastrales donde se centre la actividad)

3.3.2.6.- UTILIZACIÓN PRIVATIVA DEL DOMINIO PÚBLICO

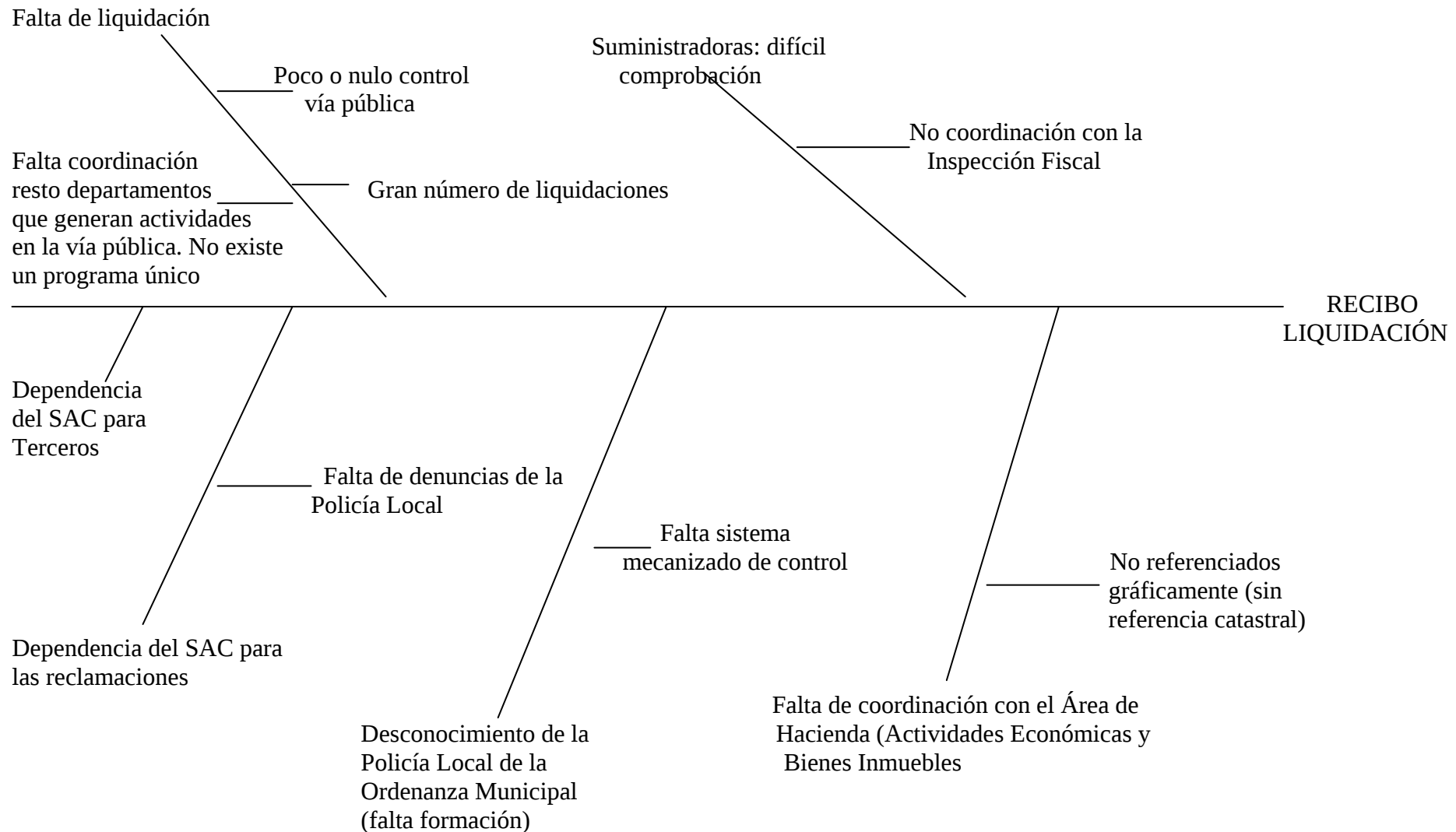
A) DIAGRAMA DE FLUJO



Están siendo inspeccionadas por el Ayuntamiento por detectarse falta de información en la declaración

DOMINIO PUBLICO

B) DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



C) BASE IMPONIBLE (Resumen)

CUOTA TRIBUTARIA

- Quioscos: Se multiplica las unidades de módulo asignadas cada servicio/actividad (en función de la categoría de la calle) por el importe en euros asignado al módulo.
- Vallas, puntales, asnillas y andamios: por cada m² por ud de módulo según categoría de la calle por el importe en euros asignado al módulo.
- Contenedores y casetas: uds de módulo asignadas por el importe en euros asignado al módulo
- Compañías suministradoras de servicios: 1,5% de los ingresos brutos de facturación obtenida en el término municipal de Leganés excepto en el caso de Convenios firmados entre las empresas suministradoras y el Ayuntamiento que habrá que estar a lo que en ellos se disponga.
- Cajeros: Ud de módulo según categoría de la calle multiplicada por el importe en euros asignado al módulo.
- Publicidad: tarifas en función de la superficie más coeficientes de incremento por altura.
- Subsuelo: según los Convenios, contratos o pliegos de concesión administrativa. En los demás casos, según módulo multiplicado por importe asignado.
- Telefonía móvil: número de clientes con domicilio en el término municipal de Leganés por 1,5% de los ingresos medios (ingresos totales/clientes); RÉGIMEN: declaración-liquidación con pagos a cuenta trimestrales

D) MATRIZ DAFO DOMINIO PUBLICO

DEBILIDADES

- Respecto a los veladores, en realidad existen varios tamaños, lo cual no se está teniendo en cuenta.

AMENAZAS

- La lista de conceptos impositivos que contiene la Ordenanza al respecto es muy amplia y puede ocurrir que algunos de éstos no se estén liquidando bien por problemas de gestión bien por estar obsoletos. Si fuera así se está perdiendo una recaudación potencial, por lo que sería adecuado efectuar un análisis para ya sea eliminarlos o ya sea modificar su gestión.

FORTALEZAS

- Para la eficaz recaudación de esta tasa es indispensable una férrea coordinación entre el cuerpo de policía y la inspección fiscal.
- - En términos económicos la tasa es muy importante puesto que su recaudación es elevada, sobre todo en lo relativo a veladores y entrada de vehículos.
- Respecto de estos dos conceptos, además, la evolución recaudatoria presenta tendencia positiva. Sería adecuados eliminar de tales incrementos el efecto del tipo para calcular el incremento real y poder estimar recaudaciones futuras.
- Varios epígrafes de la Ordenanza se liquidan mediante autoliquidaciones lo que simplifica el sistema.

OPORTUNIDADES

- Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.
- Analizar los gastos reales que suponen las tramitaciones con la finalidad de digitalizar el sistema, esto es, con el fin de dotar a la Policía Local de PDA's. Ello requerirá una estimación del coste que supondría así como de su amortización.
- En los supuestos de la Ordenanza que no se liquidan mediante autoliquidación, se debe tender a converger hacia ella
- Modificar la ordenanza

A continuación definimos algunas otras fuentes de ingresos con parecida problemática, que una vez desarrollamos las anteriores, serán extrapolables a estas mismas

3.3.3.- TASAS: SERVICIOS PUBLICOS

Se incluyen análisis DAFO de tasas y precios públicos.

Se extrapolan los mismos tipos de problemas

3.3.3.1.- ESCUELAS INFANTILES Y CASAS DE NIÑOS

A) MATRIZ DAFO

DEBILIDADES

- Acumulación de trabajo al inicio del curso académico lo que supone un desfase en la gestión de varios meses.
- Existencia de figuras impositivas que no se liquidan.
- Determinadas ocupaciones temporales de la vía pública no figuran en la ordenanza, como el corte de la vía pública para carga y descarga entre otros.

FORTALEZAS

- Relación directa con las Directoras de los Centros lo que permite soluciones rápidas a problemas de gestión y tramitación.
- El devengo se produce de forma mensual y como buena parte de los usuarios emplean la domiciliación bancaria, el sistema es ágil y simple.

AMENAZAS

- Problemas en cuanto a la inmigración.
- Problemas sociales de las familias que derivan en impagados.
- Reducciones en la recaudación por incrementar la preferencia de la ciudadanía por servicios privados.

OPORTUNIDADES

- ¿Qué pasa con los impagados? La Ordenanza quizá debiera recoger que tras x meses de impago, el niño en cuestión deje de beneficiarse del servicio y de entrada a otro.
- La ordenanza debería acoger la problemática de la inmigración actual y articular el servicio para darles un fácil acceso sin caer en ningún caso en actuaciones discriminatorias ni a favor de los nacionales ni a favor de los extranjeros. Mejorar en la recaudación ejecutiva pues van quedando impagados a lo largo de los meses y entre cursos académicos.
- Sería interesante, además, llevar a cabo un estudio que arroje el grado de ocupación de los centros para verificar, así, si el servicio es o no suficiente en relación con su correspondiente topográfico de la ubicación de los centros para ver si esta es la adecuada de conformidad con las necesidades de los usuarios o si se requieren más centros en otras localizaciones.
- Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.

3.3.3.2.- SERVICIOS SANITARIOS MUNICIPALES

A) MATRIZ DAFO

DEBILIDADES

- No se presta el servicio de control de enfermedades transmisibles por lo se descarta el epígrafe I de la Ordenanza
- En la coordinación con el Censo de animales domésticos puesto que no están censados todos los que realmente existen.
- En cuanto a lo efectivamente recaudado, se aprecia, en los últimos años, un descenso importante y continuado de los derechos reconocidos; por ello es interesante saber cuándo se prescindió del servicio de control de enfermedades transmisible.
- Se muestran desviaciones importantes entre lo presupuestado y los derechos definitivamente reconocidos.

FORTALEZAS

- Todos los hechos impositivos se gestionan mediante autoliquidación lo que simplifica el sistema
- La cuestión de los Laboratorios de la Salud Pública parece que es bien recibido por los ciudadanos y se emplea bastante.

AMENAZAS

- La ciudadanía ha de optar por un servicio privado para las desratizaciones, desinfecciones, etc., lo que supone perder una recaudación potencial.
- Además, tendrán la opción de escoger servicios privados para el resto de actividades; por ello, sería interesante estudiar las relaciones de facturación de las empresas privadas para ver en qué posición competitiva se sitúa el Ayuntamiento.
- En cuanto a la recogida de animales para su sacrificio, donación o enterramiento, puede ocurrir que los propietarios no recurran a la Administración para realizar el servicio y que lo realicen por ellos mismos, lo que también supone una pérdida recaudatoria.

OPORTUNIDADES

- En cuanto a los Laboratorios funcionan bien las cuestiones relativas a aguas, sobre todo en lo referente a las piscinas, por lo que será bueno explotar ese filón, bien aumentando tipos o bien exigiendo más controles.
- Realizar las estimaciones oportunas para verificar si procede o no reestablecer el servicio de control de enfermedades transmisibles.
- Establecer alguna campaña de concienciación para que los sujetos conozcan la existencia y funcionamiento del servicio de recogida de animales e incrementar, de esta manera, su uso.
- Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.

3.3.3.3.- SERVICIOS SANITARIOS DE ANIMALES DOMÉSTICOS

A) MATRIZ DAFO

DEBILIDADES

- El censo canino no está perfectamente actualizado lo que supone perder la recaudación relativa a los animales potencialmente peligrosos no registrados. Se presentan problemas con cambios de domicilio de los sujetos pasivos
- En cuanto a la recaudación efectiva, en el año 2004 se ha producido un importante descenso (en torno a un 98%). Por ello, es recomendable buscar la causa de tal detrimento, ver si se va a reproducir en años posteriores y encontrar, con todo ello, alternativas de mejora en los derechos definitivamente reconocidos

AMENAZAS

- Desatender estos controles sanitarios puede provocar problemas de salubridad por lo que hay que darle la importancia que este tema requiere.
- Puede ocurrir que se reduzca en el municipio la tenencia de animales potencialmente peligrosos; por ello, es interesante estudiar la evolución en los últimos años al respecto en orden de estimar recaudaciones futuras.

FORTALEZAS

- La gestión se realiza mediante autoliquidación lo que simplifica el sistema

OPORTUNIDADES

- Establecer un sistema de coordinación con Policía Municipal, con clínicas veterinarias y incluso con empresas dedicadas al adiestramiento de perros, que permita tener actualizado el censo canino e instar de oficio las licencias administrativas no solicitadas.
- Crear distintas campañas de concienciación sobre los ciudadanos para que los propietarios de animales potencialmente peligrosos soliciten la licencia correspondiente.
- Realizar un estudio sobre el gasto que suponen tanto los sane canes como las áreas caninas, sobre si éste es amortizado y sobre si las necesidades del municipio al respecto están cubiertas.
- Crear la figura de un Coordinador General de Ingresos que articule las relaciones entre los responsables de este tributo y otros vinculados.

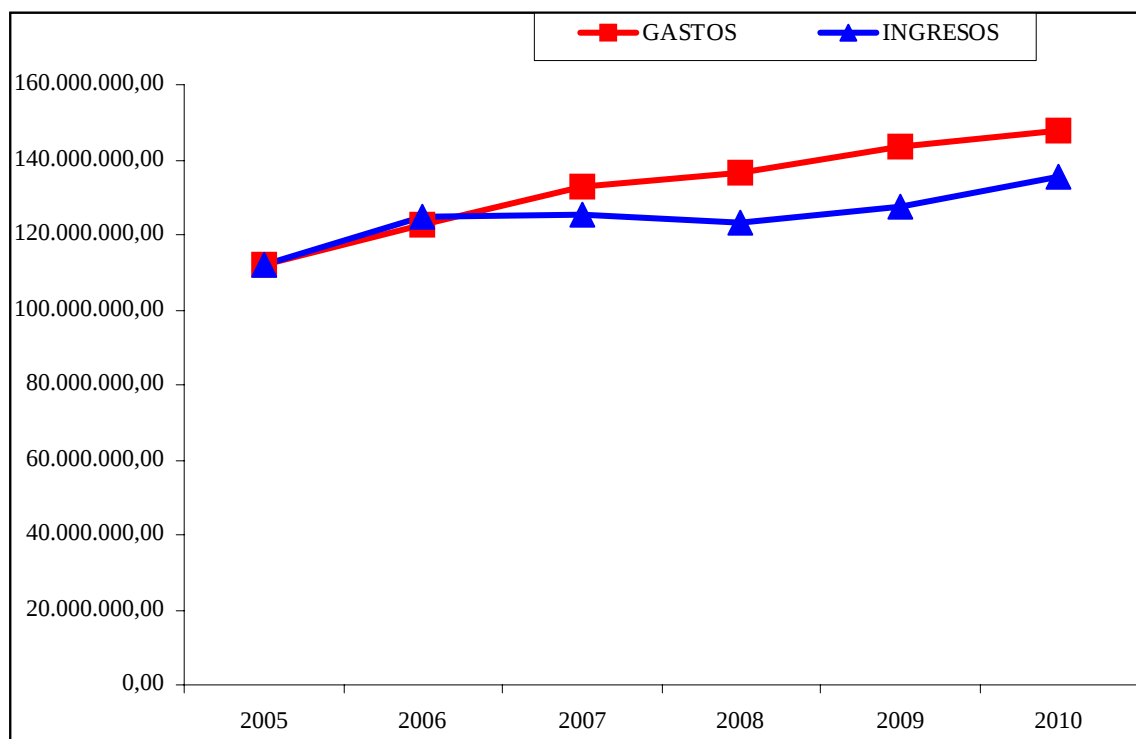
4.- PLAN DE MEJORA DE
LA GESTION DE LOS
INGRESOS FISCALES DEL
AYUNTAMIENTO DE
LEGANES

4.- PLAN DE MEJORA DE LA GESTION DE LOS INGRESOS FISCALES DEL AYUNTAMIENTO DE LEGANES

Es un quehacer ineludible por parte del Departamento que dirijo de Planificación, incidir en la mejora de la gestión económica municipal, mediante una reflexión constante sobre la misma, que facilite cambios progresivos e innovadores, así como una adaptación a las necesidades reales del Ayuntamiento propiciadas, por los cambios sociales y económicos. Aplicando procesos de planificación que ayuden a la toma de decisiones, analizando lo ocurrido como ya hemos desarrollado en los puntos anteriores, sin que dentro de nuestro objetivo se encuentre la búsqueda de culpables (aunque en las entrevistas realizadas para el diagnótico me costara convencer de la necesidad de construir y no de derruir), sino que analizando nuestros errores (de todos), diseñemos un futuro dirigido a la consecución de nuestros objetivos.

El Plan de Mejora propuesto integra la decisión estratégica sobre cuales son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en una mejora en la gestión de ingresos.

Dicho Plan además a de servir para que mediante la retroalimentación permita detectar las mejoras, así como permitir el control y seguimiento de las mismas.



4.1.- Objetivos del Plan de Mejora

4.1.- OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA

Previamente a definir el objetivo del Plan de Mejora, dentro del espectro de gestión de ingresos municipales seleccionamos, como ya hemos comentado, dos ejes de definición de escenarios, considerando que son los que aportan un mayor contenido explicativo del desarrollo de las unidades gestoras y con una mayor repercusión económica, ya que estas dos liquidan más del 80% de los Derechos Reconocidos municipales.

El objetivo del Plan de Mejora, es la mejora de rendimiento de las actuales figuras impositivas, mediante una propuesta de orientación estratégica de los diferentes departamentos definiendo cuatro modelos de desarrollo organizativos que corresponden a cuatro escenarios de futuro, entre los que definiremos lo ideales en tiempo y forma y los previsibles según la situación económico-política del momento, a través de un cronograma de actividades.

Modelos:

- Nueva estructura de desarrollo de gestión de ingresos a partir del control del territorio
- Modificación del organigrama actual, con creación de nuevos puestos, implementación de la carrera administrativa y reciclaje de los actuales.
- Creación de un plan de formación continua acorde a la nueva estructura propuesta.
- Renovación tecnológica, utilizando los nuevos sistemas de vanguardia modificando el software actual.

Este Plan de Mejora se tiene que realizar en un periodo máximo de dos años, para obtener el mayor rendimiento, con esto posibilitaríamos el incremento de los ingresos municipales en un 30%, con una consolidación del 20% en las figuras impositivas periódicas. Siendo el momento idóneo para su puesta en escena con la nueva corporación en la siguiente legislatura, para lo cual es imprescindible que apostásemos por que fuese promovido directamente por el Alcalde-Presidente.

Como posteriormente explicaremos en la implantación del plan, existirán otras alternativas más económicas.

PLAN DE MEJORA

ANÁLISIS HISTORICO

Punto de partida



DESCOORINACIÓN (PERSONAL)

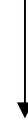
FÁLTA TRABAJO EN EQUIPO

POCO INTEGRADO (Software)

CLÁSICA OFFICE FORMACIÓN

POCO MOTIVADORA

OBJETIVOS PLAN DE MEJORA



PERSONA (Nueva estructura)

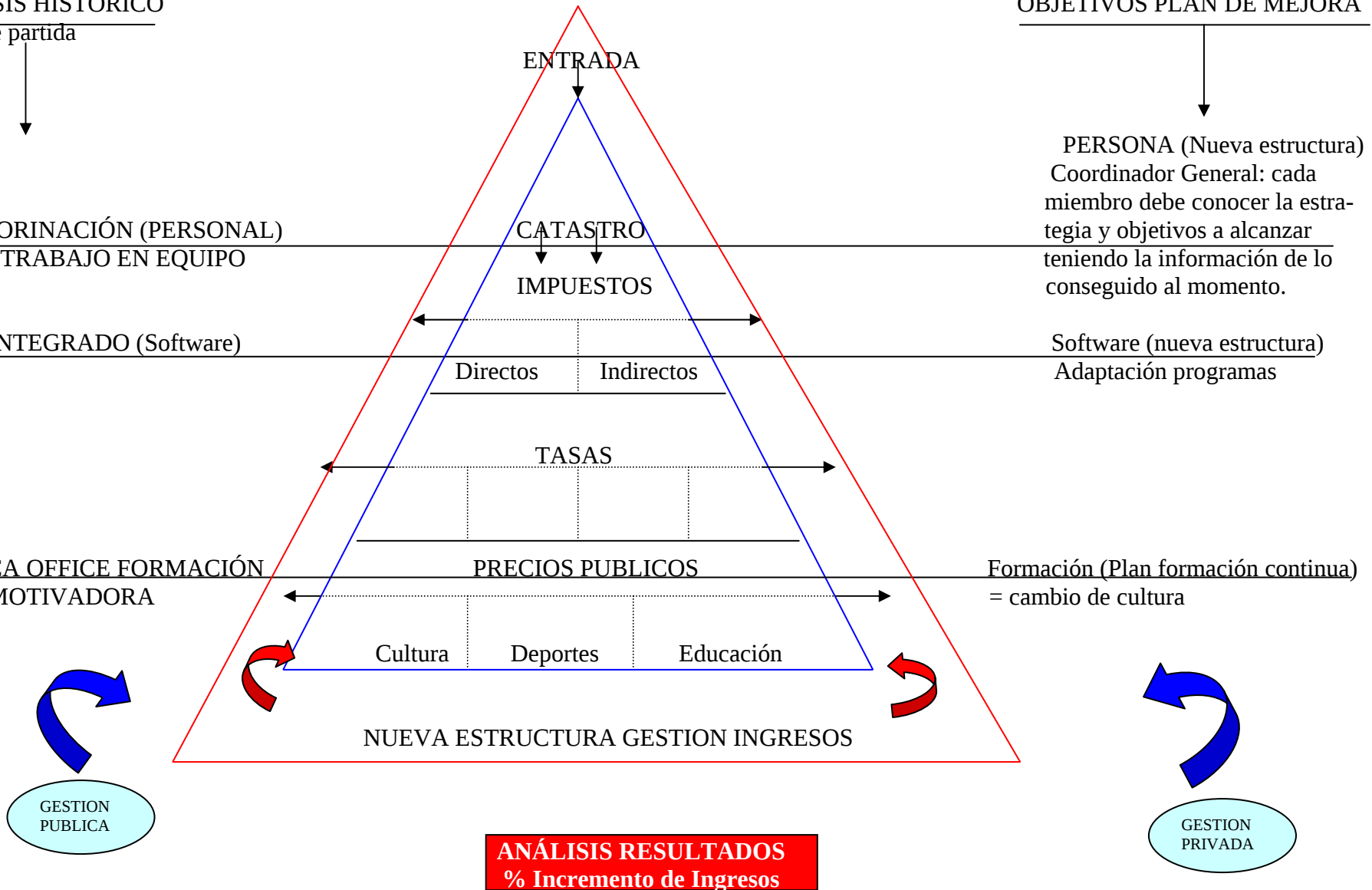
Coordinador General: cada miembro debe conocer la estrategia y objetivos a alcanzar teniendo la información de lo conseguido al momento.

Software (nueva estructura)

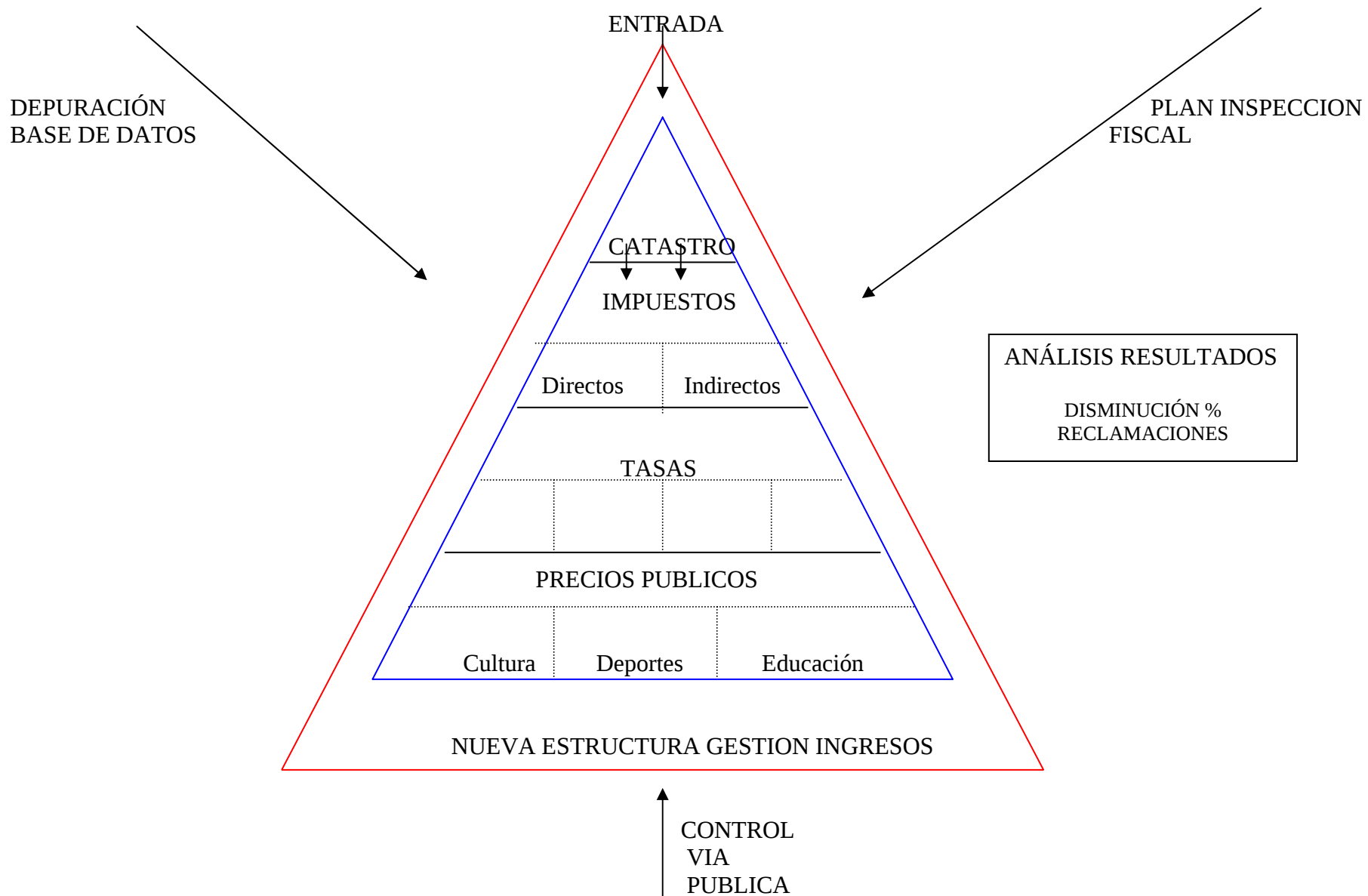
Adaptación programas

Formación (Plan formación continua)

= cambio de cultura



OBJETIVOS PLAN DE MEJORA



4.2.- Medidas correctoras

4.2.1.- NUEVA ESTRUCTURA DE DESARROLLO DE GESTIÓN DE INGRESOS A PARTIR DEL CATASTRO

La nueva estructura organizativa pasa por la firma de un nuevo convenio con la Dirección General de Catastro, basado en el proyecto del Real Decreto por el que se desarrolla el Texto Refundido de la Ley del Catastro Inmobiliario, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2004 de 5 de Marzo, que junto a las competencias actuales que tiene el Ayuntamiento se añade la de capacidad inspectora.

Si tenemos en cuenta que las figuras impositivas municipales, a excepción del Impuesto de Vehículos de Tracción Mecánica, todas se basan en el territorio, nuestra propuesta pasa por la confección de una base de datos catastral unida a una Cartografía Digitalizada, donde este perfectamente representado-valorado y referenciado todo el territorio.

Gráficamente para poder entender mejor nuestra propuesta convertiríamos todo el municipio en una cuadrícula, según la representación siguiente:

REFERENCIA CATASTRAL



Este sistema, según hemos representado funcionaria con una estructura piramidal, convirtiendo el municipio en un montón de cajas que corresponderían a unidades urbanas con referencias catastrales, que estarían representadas gráficamente en la cartografía digitalizada.

Esto significa, que cualquier figura impositiva, o actividad que se realice dentro del termino de Leganés, debería de estar referenciada catastralmente, pudiéndose acceder a la misma tanto por el plano como por sus datos alfanuméricos.

Cualquier obra, actividad económica, vehículo, etc. (base de datos fiscal), tendría que estar siempre referenciada al catastro

LEGANES

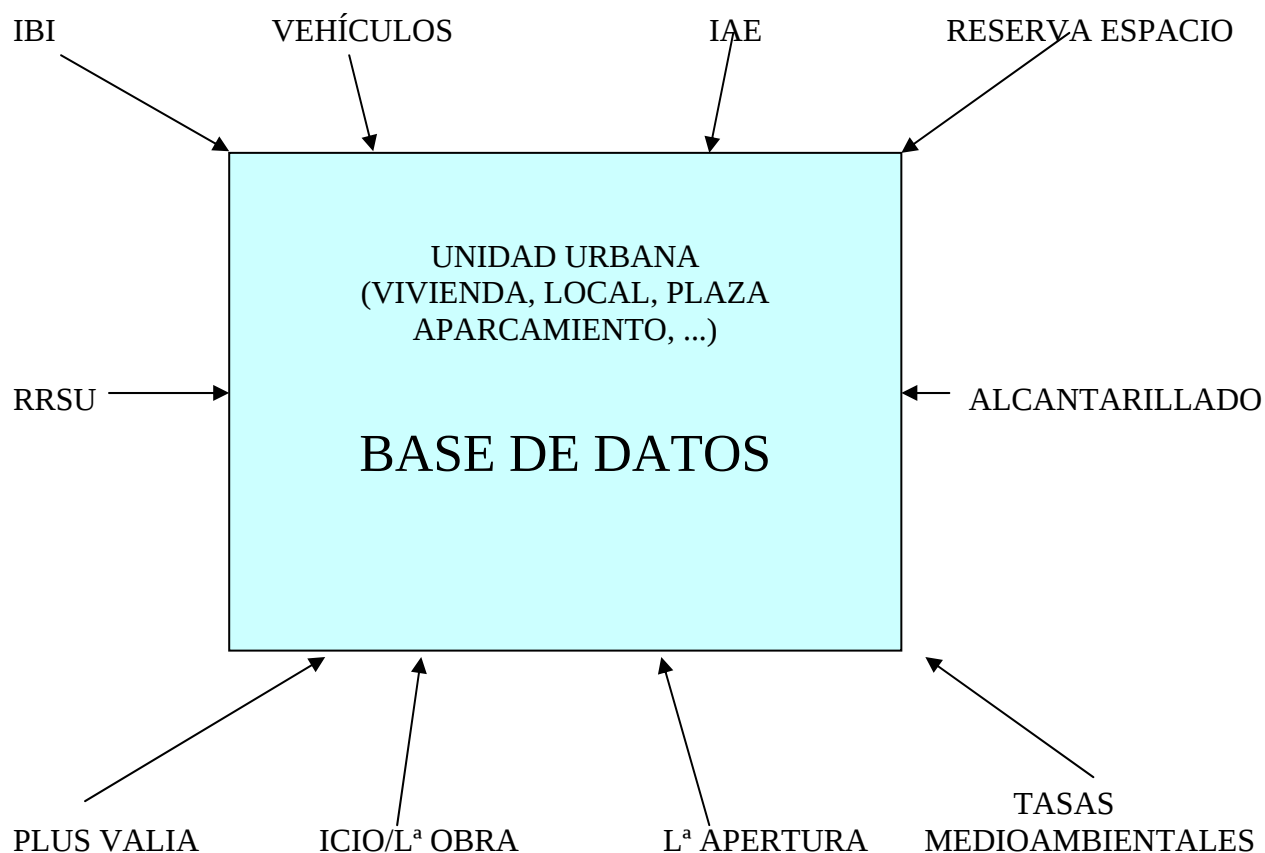
PLANO

T E R R I T O R I O										
IBI tasa Basura	Local				Terreno Sin urbanizar		Plaza Garaje Reserva espacio	Nave Industrial		
Hospital	P	A	R	K	Vivienda		Colegios			
	I	N	G							
Reforma Licencia de Obras ICIO	Ático				Industria		Parque			
Solar	M	E	R	C	Negocio					
	A	D	O							
Ayuntamiento					C	E	N	TRO		
					C	O	M	ER		
					C	I	A	L		
T E R R I T O R I O (Referencia catastral)										

P
L
A
N
O

P
L
A
N
O

PLANO



Para poder realizar con efectividad esta base de datos, es imprescindible una conexión automática con el Centro de Gestión Catastral, con lo que tendríamos una información online tanto de las valoraciones como de los cambios de titulares, lo que nos supondría una importante reducción en el plazo de notificación e incorporación al padrón de los nuevos titulares (B.O.E. nº 252, Resolución de 26 de Julio 2004, de la Dirección General del Catastro, por la que se da publicidad al Convenio celebrado entre la Dirección General del Catastro y el Ayuntamiento de Barcelona y B.O.E. nº 271, Resolución de 19 de Octubre de 2004, de la Dirección General del Catastro, por la que se da publicidad al convenio celebrado entre la Dirección General del Catastro y el Ayuntamiento de Madrid).

En el cuadro anterior mostramos gráficamente el funcionamiento de la nueva aplicación (existente hoy en el mercado), que se basaría en el sistema de cubos siendo la unidad urbana la catalizadora y centralizadora de toda la actividad impositiva.

Cualquier alta o liquidación de cualquier tributo partiría de la información existente en el catastro, o sino existiese pasaría a inspección (esto evitaría que el usuario tuviera que volver a teclear parte de la información, debiendo solamente chequearla o autocorregirla).

A modo de ejemplo del desarrollo de la actividad que obligaría a una coordinación entre departamentos, utilizaría un sistema automático de depuración y crea mecanismos obligatorios de reacción en cadena.

Creación de un protocolo de acceso a la base de datos con manuales de explotación que impedirían la propiedad personalizada de los procesos, flexibilizando nuestros recursos humanos.

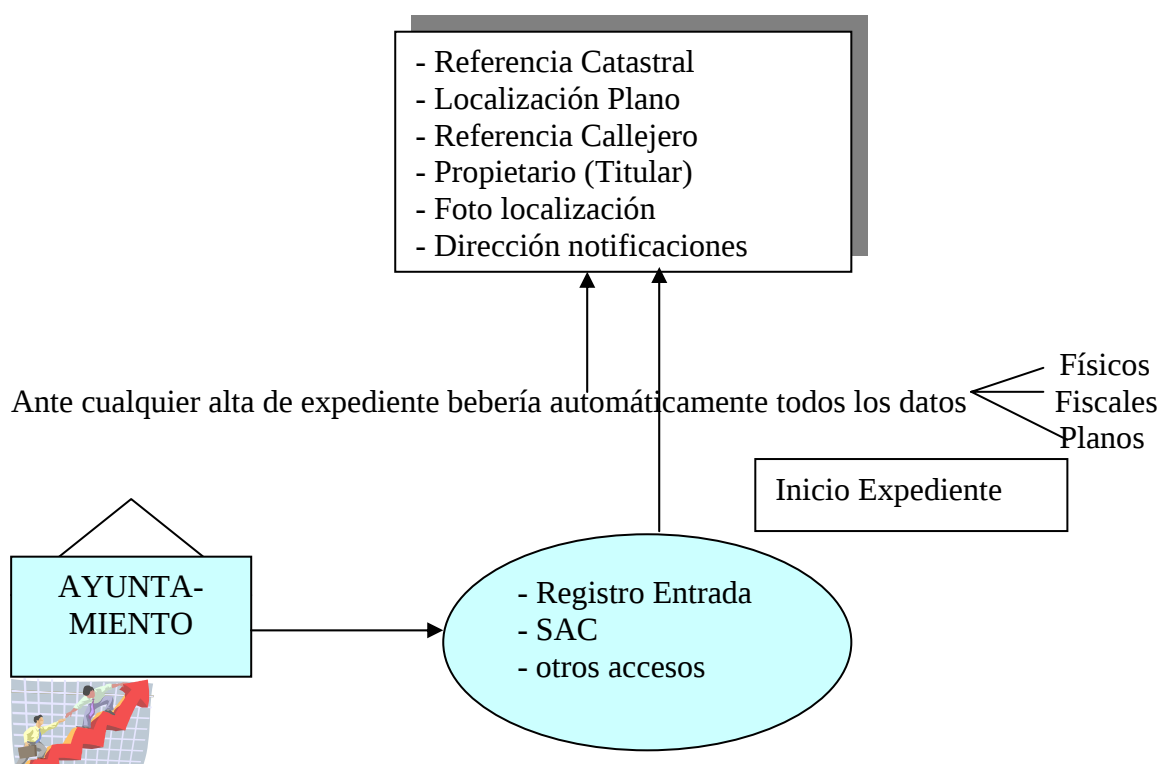
La puesta en marcha de nuestro plan nace con la revisión catastral del municipio (está previsto para el inicio de la próxima legislatura-2007), que realizaríamos en colaboración directa entre el Ayuntamiento y el Centro de Gestión Catastral, revisando, modificando y actualizando en su caso tanto la base de datos alfanumérica como la gráfica.

Esta actividad que ha sido históricamente realizada por el Centro de Gestión Catastral (C.G.C), con alguna discreta aportación municipal, ha producido problemas, errores y cargas de trabajo con el consiguiente coste para el Ayuntamiento, tanto económico como social, por la falta de interés o preparación de los municipios, véase el Ayuntamiento de Leganés su última revisión la realizó en 1997, siendo nuestra colaboración la mera notificación y recogida de recursos y ceder locales de información el municipio. Esto se tradujo en más de un 10% de reclamaciones sobre el total de unidades urbanas (5000 recursos)

Teniendo en cuenta que este proyecto basa su efectividad en la correcta formación de dicha base de datos, la acción a realizar por el Ayuntamiento de cara a la futura revisión y su efectividad, pasaría por liberar durante los primeros seis meses de la revisión (formación de la ponencia y análisis de campo), al Técnico responsable del Catastro Municipal, junto al Administrativo jefe de la Unidad Gestora de la Base de Datos Catastral, con dedicación exclusiva a dicho proyecto.

Una vez notificada la revisión, y resueltas todas las reclamaciones, comenzaríamos la implementación de nuestro proyecto. En paralelo se irían realizando las fases de modificación de la organización y adaptación del software.

¿Cuál sería el funcionamiento operativo del nuevo sistema?. Ningún expediente municipal con repercusión en liquidaciones tributarias podría comenzar sin incluirse en su caja correspondiente.



Cualquier expediente, o mejor dicho, todos deben comenzar (según está establecido por la Ley de Procedimiento Administrativo), por su anotación en el Registro de Entrada, momento en que abrirá su entrada obligatoria dentro de una de las cajas definidas anteriormente. Luego una pieza imprescindible para nuestro diseño es que el SAC (donde se inician el 70% de los expedientes tributarios), pertenezca orgánicamente a la Concejalía de Hacienda (ver propuesta organigrama). A continuación la aplicación de registro de entrada, remitirá el expediente (de forma telemática), a la unidad gestora, pero siempre dentro de la estructura definida anteriormente.

Desde el primer momento comienza la actividad de depuración y mantenimiento, más si tenemos en cuenta que lo más habitual es tener in situ al ciudadano o contribuyente, pudiendo de esta forma acceder a la información más fidedigna (no hemos comentado que previo a esto, lo damos por hecho, exista suficiente información para que el ciudadano acuda perfectamente documentado), podremos chequear la información que tenemos y modificarla en su caso (mediante comparecencia del mismo), nueva documentación..., que ante modificaciones sustanciales ponga en marcha mecanismos de inspección-comprobación.

Por esto es imprescindible la formación-cualificación de los servicios que tratan directamente con el ciudadano.

Una vez que el expediente comienza a tramitarse por los diferentes departamentos, la aplicación funcionará en forma de cascada, irá implicando: al propietario del expediente, como en todos aquellos tributos relacionados con el mismo.

Ejemplo:

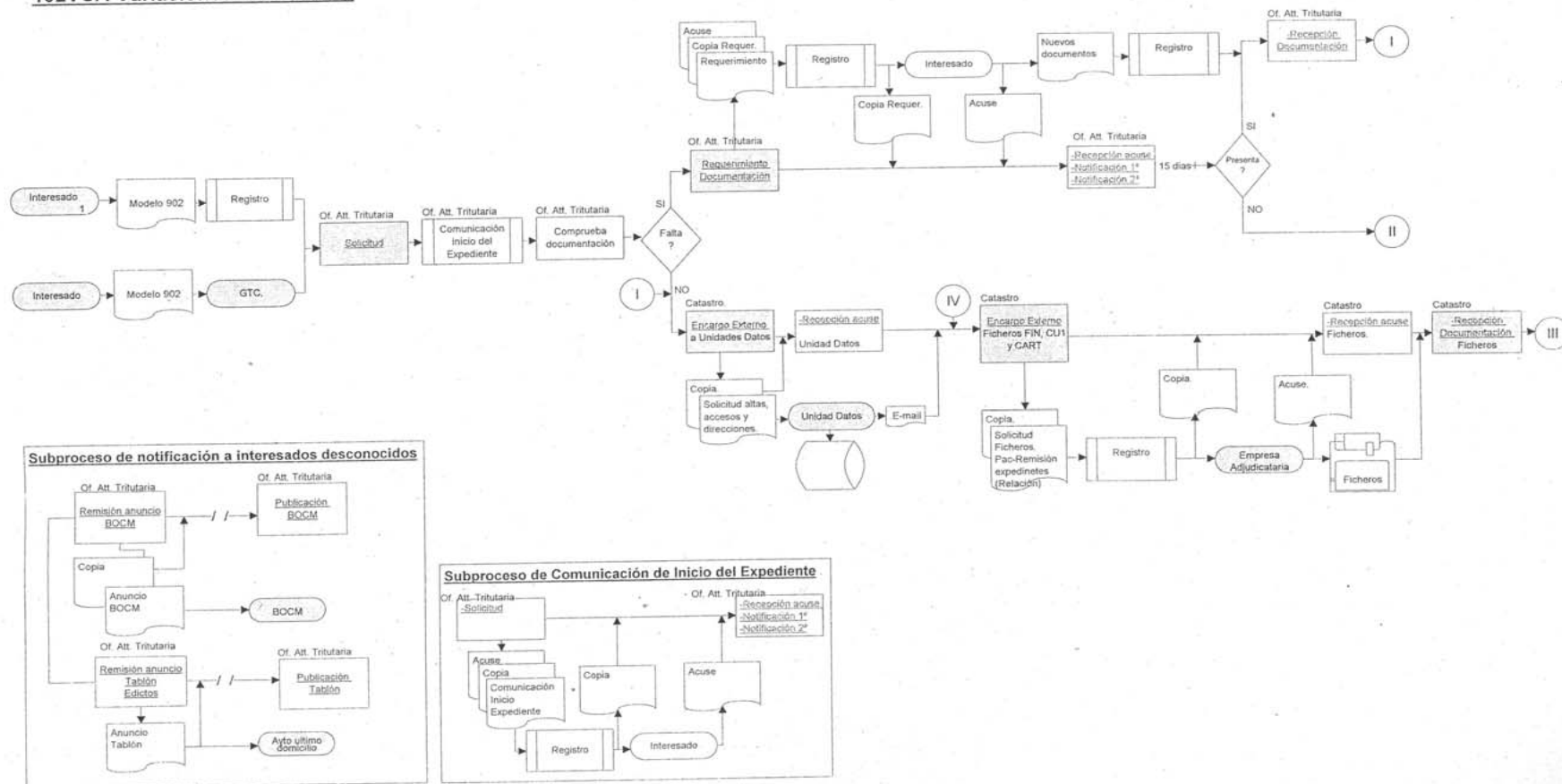
Licencia de apertura:

- Sobre un local existente físicamente
- Podría tener IAE
- Modificación Basura Industrial (local sin actividad pasa a tener actividad)
- Control liquidación alcantarillado
- Dependiendo de la actividad Paso de Carruajes
- Otros.

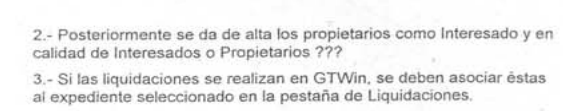
Campos que deberían de rellenarse o automáticamente les aparecería como carga de trabajo al responsable de dicha liquidación.

A continuación planteo el esquema de algunos procesos con una incidencia muy directa sobre la gestión tributaria.

102VCA-Variaciones Catastrales.



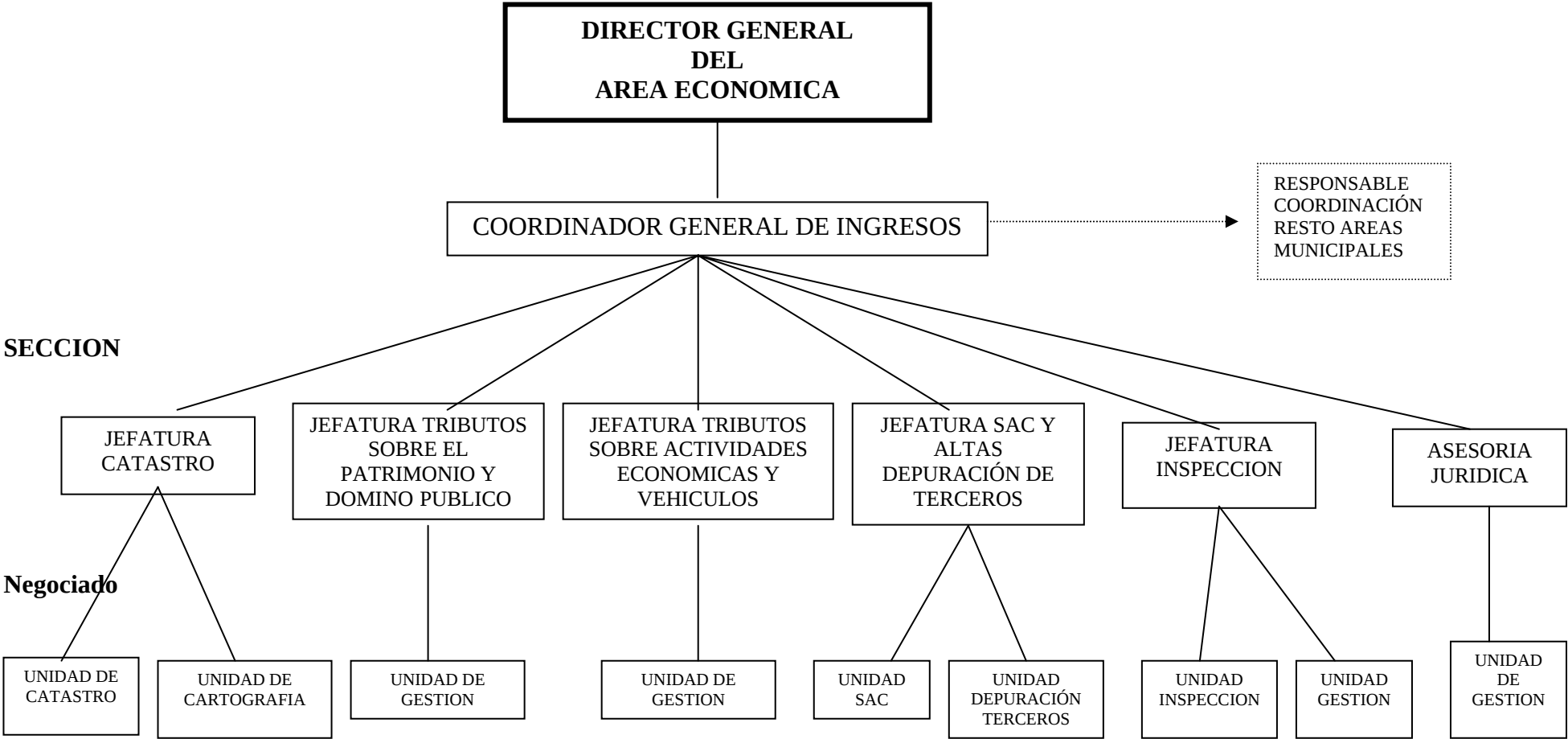
1.- Inicialmente se da de alta la Constructora como Interesado Principal y en calidad de Constructora



Al dar de alta un inmueble a través del catastro automáticamente, daría altas en el resto de figuras impositivas, sujetas a este inmueble: Tasa de Recogida de Basura, Vehículos, ..., absorbiendo los datos (economía y seguridad de gestión).

Cada acceso autochequea la base de datos, obligando al usuario a comunicar variaciones o el sistema automáticamente realiza encargos a otros departamentos en base a la modificación producida (ejemplo: 901 cambio titular igual a liquidación plus-valía)

4.2.2.- MODIFICACIÓN ORGANIGRAMA ACTUAL



4.2.2.1. DESARROLLO PROPUESTA ORGANIGRAMA

La dirección de la gestión de ingresos, tradicionalmente, ha sido enfocada desde un punto de vista puramente jurídico, llevado a cabo con frecuencia por un profesional de perfil transaccional, encargado de realizar todos los tramites legales-burocráticos necesarios. El objetivo principal es seguir los pasos legales establecidos en este sentido.

Sin embargo ¿basta con esto para gestionar el proceso?, ¿somos capaces de extraer la información relevante que nos permita actuar?, ¿nos adelantamos a los acontecimientos para asegurar una buena respuesta, tanto a nuestros trabajadores, como al vecino?, ¿es posible trabajar esa “mala forma” que suele llevar asociado este proceso?. En definitiva ¿estamos realmente “gestionando” y respondiendo a las nuevas demandas sociales de más información y mejora en los sistemas de trabajo, más coordinados, en aras a disminuir costes y mejorar el rendimiento?.

Entre las medidas de mejora que proponemos, estaría la creación de un puesto de Gestor de Ingresos, que debería tener competencias sobre todos los ingresos municipales, con las siguientes habilidades (Economista-Abogado):

- Ser un gestor dinámico y creativo en la aplicación de la estrategia de la actividad diaria:

Dinámico: El proceso ha de responder y adaptarse a las necesidades y las características en cada momento.

Creativo: El gestor debe tener en cuenta las múltiples formas y herramientas que puede adoptar para la aplicación de la estrategia (motivaciones, sistema de trabajo, incentivos).

- Competencias personales:

- * Adaptabilidad
- * Autoconfianza y automotivación
- * Capacidad auditiva
- * Creatividad e innovación
- * Ética y responsabilidad
- * Iniciativa
- * Orientación al logro
- * Organización
- * Tolerancia a la presión
- * Toma de decisiones
- * Conocimientos económico-jurídicos

- Competencias interpersonales:

- * Comunicación empática
- * Colaboración y cooperación
- * Negociación
- * Trabajo en equipo

- Competencias organizacionales:

- * Compromiso con la organización
- * Orientación al vecino
- * Visión global

- Competencias Liderazgo:

- * Impacto e influencia
- * Motivación personas

Este puesto de Director General del Área Económica, definido el perfil profesional, tendría las funciones propias, catalogo municipal, y dependería directamente del Alcalde, con funciones de coordinador transversal al ser el jefe de todo el personal de los departamentos liquidadores, no desde el corte clásico de lo que hoy se entiende en la Administración como Jefe (orden y mando), su función va dirigida a la coordinación, organización municipal, con el objetivo de mejorar la gestión de ingresos municipales, priorizando actividades, promoviendo la comunicación entre los departamentos, llegando a concienciar que todos formamos parte de una misma empresa con un mismo objetivo (tarea nada fácil) y las implicaciones que cualquier decisión tiene sobre el resto de la organización.

Como definimos anteriormente, no necesitamos un especialista jurídico que conozca a la perfección el sistema impositivo, ..., sino alguien que cree equipo, de soluciones y aúne todos los esfuerzos por un todo.

4.2.2.2. COORDINADOR GENERAL DE INGRESOS

Bajo la dependencia jerárquica del Director General Área Económica, desarrollará las siguientes funciones:

- Sobre la base de los objetivos de formulados por el Director General Área Económica, realiza las siguientes tareas:

- * Proponer las normas que han de orientar la elaboración anual del Plan de Ingresos y los criterios para su aplicación.

- * Coordinar el proceso de elaboración de los distintos artículos de las Bases de Ejecución del Presupuesto a partir del Plan de Ingresos Municipal.

- * Recabar de las distintas unidades la información necesaria para la confección de las Ordenanzas Municipales, analizar los programas propuestos y remitir al Departamento de Planificación el Proyecto de Presupuesto y la documentación adicional necesaria.

- * Realizar el análisis y seguimiento de la ejecución del Presupuesto de Ingresos, tanto de los objetivos previstos para los diferentes programas, como de la aplicación de las Ordenanzas que les han sido asignados en orden a una mayor eficacia en la consignación de los mismos.

- * Seguimiento de la ejecución del Presupuesto de Ingresos en colaboración con el resto de los Departamentos.

- * Realizar los estudios y informes y memorias relativos a su elaboración, ejecución y liquidación.

- * Desarrollo, análisis, divulgación e implantación de nuevas técnicas de gestión de ingresos.

- * Coordinar la confección de las ordenanzas con contenido económico, presentando propuesta técnica de las mismas.

- * Emitir pliegos de condiciones técnicas para solicitar contratos de prestación de servicios en apoyo de la gestión de ingresos.

- * Realizar la propuesta técnica y el seguimiento del plan de inspección fiscal.

- * Realizar un plan de reorganización de las diferentes áreas de gestión de ingresos y su seguimiento.

- * Estudio y adaptación de nuevos sistemas de gestión en el mercado municipal.

- * Actuar como interlocutor con Entidades Públicas en lo concerniente a temas de carácter económico financiero.

- * Coordinar los Servicios Jurídicos del Área de Hacienda.

- * Coordinar los Servicios de Inspección Fiscal.

- * Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos.

- * Estudiar las posibilidades de mejora en el rendimiento de los recursos.
- * Planificar y dirigir el trabajo diario.
- * Representar al departamento en sus relaciones de trabajo con otros departamentos del Ayuntamiento o con terceros.
- * Velar por el correcto uso y perfecta conservación del material adscrito al servicio, llevando puntual inventario del material y equipos. Proponer la normativa de utilización de los recursos.
- * Llevar a cabo el control de personal: Horarios, permisos, bajas, puntualidad, faltas de asistencia, rendimientos, etc. Comunicando cualquier incidencia al departamento de personal.
- * Proponer la selección del personal del servicio, participando en el proceso.
- * Proponer los programas de formación y reciclaje del personal a su cargo.
- * Colaborar en la formación del personal afectado en aquellos proyectos o actuaciones de su competencia que tienen interés para el conjunto de la organización municipal.
- * Colaborar en el entrenamiento y la formación del personal a su cargo.

4.2.2.3. Resto de Jefaturas

Dentro del organigrama propuesto tenemos cinco jefaturas específicas con cometidos diferentes, pero a su vez como explicamos en el sistema de gestión, obligados a comunicarse, trabajar en equipo y coordinarse. Son eslabones de una misma cadena.

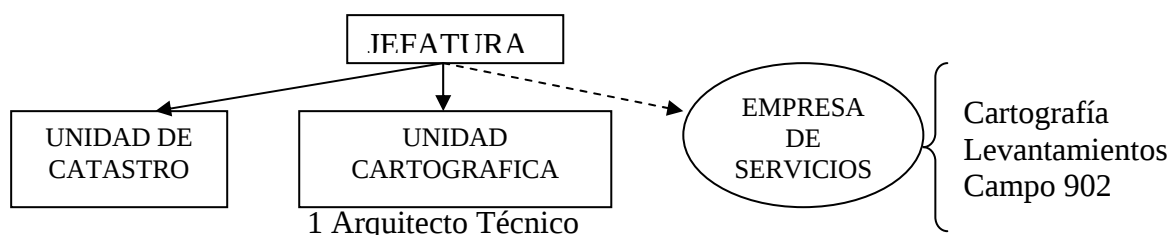
Describiremos una por una cada Jefatura, que según el catalogo de puestos de trabajo municipal, además tendrán especificaciones acordes a su puesto.

JEFATURA DE CATASTRO:

Arquitecto (existe en la actualidad), que sería el encargado de la coordinación el con C.G.C, responsable de las revisiones catastrales. Para poder rentabilizar al máximo dicha función tendría la necesidad de contar con una unidad de 1 Administrativo Jefe de Negociado, 2 Administrativos y una Unidad de Cartografía que tendría como responsables 2 Técnicos de Grado Medio, uno especializado en Cartografía y otro Arquitecto Técnico (Inspección). Estos medios son mínimos, teniendo en cuenta que hablamos de controlar:

Suelo Urbano	976,83 hectáreas	22,6%
Suelo Urbanizable	856,64 hectáreas	19,8%
Sistemas Generales	1.571,97 hectáreas	36,4%
Suelo no Urbanizable común	154,88 hectáreas	3,6%
Suelo Especial Protegido	761,14 hectáreas	17,6%
TOTAL	4.321,46 HECTAREA	
Unidades urbanas catastradas	87.864	

Esta unidad se vería apoyada por un contrato de prestación de servicios (ver pliego en documento anexo), para el trabajo de campo. No olvidemos que aplicando economías de escala esta unidad no solo daría cobertura al Catastro, sino que es y será la Cartografía única municipal, con sus diferentes capas de mantenimiento, obras, explotación, vía pública.



A continuación vamos a definir las siguientes jefaturas que coinciden dentro del catalogo de puestos de trabajo con un TAG definido al principio de este trabajo.

JEFATURA: TRIBUTOS SOBRE EL PATRIMONIO (TAG)

RESPONSABLE	DOTACION	ACTIVIDADES
IBI	1 Jefe de Negociado 3 Administrativos	Gestión Padrones:
Licencias Urbanísticas (L ^a . De obras)		- IBI: 70.000 Unidades - Basura Domiciliaria: 50.000 Unidades
Plús Valías (IVTNU)		- Liquidaciones Plus Valías: 3.000
Basura Domiciliaria		
Dominio Público - Compañías eléctricas - Compañías de gas - Compañía de agua - Compañías de telefonía		Dominio Público
ICIO		Licencias de obras: 2.500 Liquidaciones de ICIO
		Confección del Manual Procedimiento

JEFATURA: TRIBUTOS SOBRE ACTIVIDADES ECONOMICAS Y VEHÍCULOS (TAG)

RESPONSABLE	DOTACION	ACTIVIDADES
IAE	1 Jefe de Negociado 3 Administrativos	Gestión Padrones:
Licencia de Apertura		IAE: 1.500
Basura Industrial		Basura Industrial: 6.400
IVT Mecánica		Vehículos: 88.000
		Liquidaciones L ^a Apertura: 1.000
		Confección del Manual Procedimiento

JEFATURA: ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE (TAG)

RESPONSABLE	DOTACION	ACTIVIDADES
TODOS LOS TRIBUTOS	1 Jefe de Negociado 5 Puestos de Atención (Administrativos) 2 Administrativos (Terceros)	Atención al Contribuyente
		Información
		Inicio de Expedientes
		Creación de Terceros
		Confección del Manual Procedimiento

JEFATURA: INSPECCION (TAG)

RESPONSABLE	DOTACION	ACTIVIDADES
TODOS LOS TRIBUTOS	1 Inspector Jefe de negociado 3 inspectores 1 Advo. Jefe de Negociado 3 Administrativos	Inspección, Investigación
		Sanción
		Depuración padrones
		Confección del Manual de Procedimiento

ASESORIA JURÍDICA (TAG)

RESPONSABLE	DOTACION	ACTIVIDADES
TODOS LOS TRIBUTOS	1 Administrativo Jefe de Negociado 2 Administrativos	Resolución-control de todas las reclamaciones de tributos
		Coordinar las relaciones con la Asesoría Externa
		Control y seguimiento de asuntos de tribunales tributarios
		Asesoramiento legal ingresos tributarios
		Resolución de recursos tributarios
		Confección y actualización de las Ordenanzas Fiscales
		Responsable de la custodia de todos los expedientes de ingresos

ADMINISTRATIVOS

En este nuevo sistema organizativo del Área de Ingresos, apostamos porque toda el sistema administrativo este cubierto por Administrativos, por considerarle un puesto más especializado, y porque en la actualidad de hecho, excepto en los puntos de información del SAC, de facto lo están haciendo.

Funciones a más de las que figuran en el catalogo de puesto de trabajo (primera parte del trabajo):

- Depuración de cargas de padrón
 - Revisión cambio titulares y bonificaciones
 - Creación de unidades fiscales derivadas de altas nuevas
 - Liquidación de los recibos correspondientes
 - Mantenimiento de los padrones (cambio de titular)
 - Tramitación de recursos, expedientes de PAC
 - Revisión y grabación autoliquidaciones
 - Comprobación de los datos aportados por organismos ajenos al Ayuntamiento (listado de notarios, Tráfico, Agencia Tributaria, etc.)
 - Tramitación de Requerimientos de aportación de documentación
- Realización de Decretos

A continuación representamos la TABLA DE COSTES RECURSOS HUMANOS:

ANTES		DESPUES	
JEFE DE INGRESOS (Tesorero)	(25%)17.988,75	COORD.. GENERAL (TAE)	72.000,00
Jefe de Sección Bienes Inmuebles (TAE)	44.228,00	Jefatura de Catastro (TAE)	44.228,00
Administrativo Jefe Negociado (Grupo C)	29.606,00	Administrativo Jefe de Negociado	30.000,00
3 Auxiliares Administrativos (Grupo D)	60.174,00	2 Administrativos	52.800,00
Tipógrafo Jefe de Negociado (Grupo C)	35.962,00	Tipógrafo	31.506,00
2 Delineantes (Grupo C)	48.044	Arquitecto Técnico	31.506,00
Encargado (Grupo D)	26.759,00		
		Jefatura de Tributos sobre el Patrimonio y Domino Público (TAG)	44.228,00
		Administrativo Jefe de Negociado	30.000,00
		3 Administrativos	79.200,00
Jefe de Sección de Actividades Económicas y Vehículos (TAG)	44.228,00	Jefatura de Tributos sobre Actividades Económicas y Vehículos (TAG)	44.228,00
Administrativo Jefe Negociado (Grupo C)	29.606,00	Administrativo Jefe de Negociado	30.000,00
2 Auxiliares Administrativos (Grupo D)	40.116,00	2 Administrativos	52.800,00
Jefe de Inspección Fiscal (Grupo C)	29.606,00	Jefe Sección de la Inspección Fiscal (TAG)	44.228,00
2 Inspectores Fiscales (Grupo C)	52.690,00	Jefe de Negociado de la Inspección Fiscal	30.000,00
2 Agentes (Grupo D)	43.930,00	2 Inspectores Fiscales	52.800,00
1 Aux. Administrativo (Grupo D)	20.058,00	2 Agentes	44.000,00
		Administrativo Jefe de Negociado	30.000,00
		2 Administrativos	52.800,00
Jefe de Sección Asesoría Jurídica (TAG)	39.071,00	Jefe de Sección Asesoría Jurídica (TAG)	39.071,00
1 Auxiliar Administrativo (Grupo D)	20.058,00	Administrativo Jefe de Negociado	30.000,00
		2 Administrativos	52.800,00
		Jefe de Sección del SAC (TAG)	44.228,00
Jefe de Negociado SAC (Grupo C)	29.606,00	Administrativo Jefe de Negociado	30.000,00
4 Aux. Informadores (Grupo D)	90.096,00	5 Administrativos SAC	132.000,00
Jefe de Organización y Métodos (TAE)	(10%) 4.422,80		
3 Auxiliares Administrativos (Grupo D)	674.000,00	2 Administrativos	48.876,00
TOTAL +33% S.SOCIAL	947.523,32	TOTAL +33% S.SOCIAL	1.560.487,67

4.2.3.- PLAN DE FORMACIÓN

4.2.3.1.- CARRERA ADMINISTRATIVA

Pasos previos a seguir para la adscripción de los nuevos puestos de Administrativos gestión de ingresos, que tendrán entre otros incentivos un 10% más de retribución que el resto de Administrativos de la organización, en función de la responsabilidad y carga de trabajo.

Se cubrirían mediante concurso, en el que el 85% de la puntuación sería a través del Plan de Formación Continua (ver a continuación), 5% antigüedad y 10% por cursos ac-hoc

Pasos a seguir:

Informar a todos los empleados

A	M	I	{	- Descripción de los puestos
N	E	N		- Elaborar borrador de cuestionario
A	R	T		- Revisar cuestionario
L	C	E		- Mandar el cuestionario
I	A	R		- Recogida de datos
S	D	N		- Análisis de los mismos
I	O	O		

S

Si el mercado interno satisface las necesidades generadas



Selección interna de personal orientada a la promoción y provisión de puestos

Si el mercado interno no satisface nuestras necesidades, tendríamos que acudir a un proceso de oposición libre, lo que alargaría enormemente la puesta en marcha del Plan.

Actualmente el Ayuntamiento de Leganés cuenta con efectivos suficientes en sus diferente áreas capaces de satisfacer dichas necesidades.

Solo tendríamos que empezar dicho proyecto transmitiendo confianza y dando a conocer claramente el objetivo y como decía C.H. Besseyre des Horts *“lo que diferencia a una organización que tiene existo, de otra que no lo tiene son, ante todo, las personas, su entusiasmo, su creatividad, todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar”*.

Una vez realizada dicha preselección, los candidatos pasarían a realizar un curso de formación de evaluación continua dirigida principalmente a la correcta atención al público y el conocimiento-manejo de todos los tributos, de la que saldría los Administrativos que cubrirían los puestos propuestos en nuestro organigrama, igual ocurriría en el resto de las áreas de Ingresos Fiscales.

Esta formación deberá realizarse fuera del horario de trabajo o dependiendo de la negociación con los Sindicatos, a tiempo parcial, por ser considerado una promoción. Lo novedoso de la propuesta es que lo que valoraremos será la selección mediante el curso de formación continua, como no desconocemos los problemas planteados en la carrera administrativa, aunque cada puesto ha sido definido con un perfil administrativo, lo que propongo como incentivo a los seleccionados, es que con independencia del puesto o categoría que ocupen en el Ayuntamiento

todos podrán acceder a estos puestos, olvidándonos de corporativismos y titulitis, propios de una organización caduca, queremos profesionales que nos den solución, no títulos, que actualmente desde mi punto de vista están ralentizando en muchos casos la mejora de la administración.

Con esta propuesta buscaremos dentro de nuestra organización, con independencia de su contrato el personal más idóneo para nuestro proyecto, esto producirá una revolución interna pero conseguiremos evitar enchufismos y motivaremos a la plantilla.

4.2.3.2.- FORMACIÓN ADICIONAL

Una vez tengamos el equipo diseñaremos un plan de formación para todos sus miembros, con independencia del grado, dirigido a:

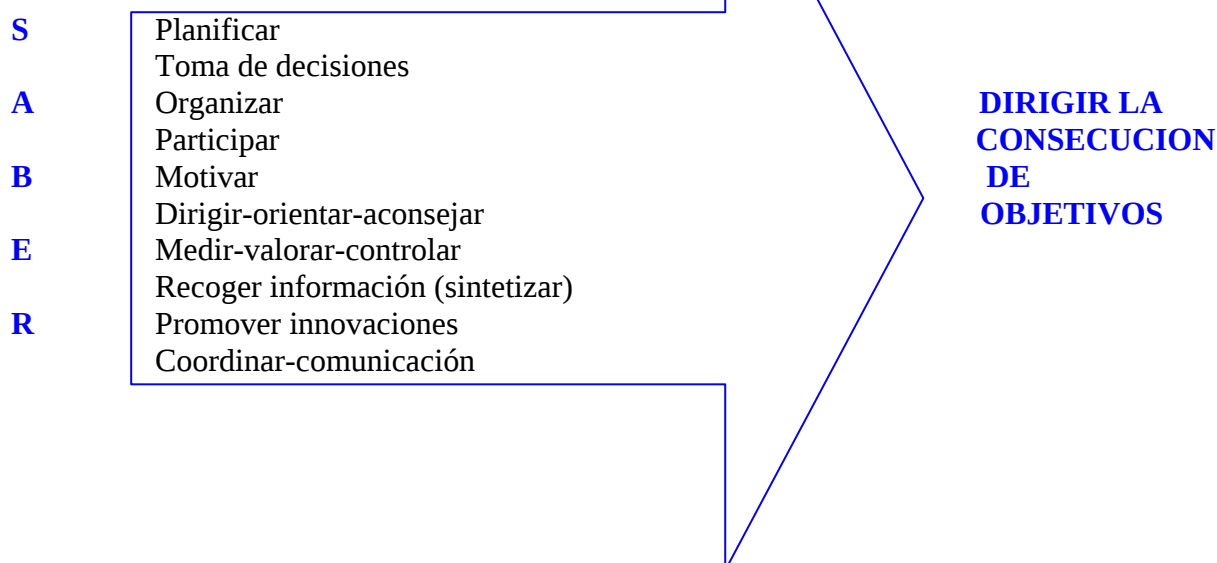
- Trabajo en equipo
- Conocimiento de las aplicaciones corporativas y sus posibilidades
- Organización
- Técnicas de comunicación
- Técnicas de evaluación y valoración global

Esta formación además de imprescindible para mejorar el rendimiento del equipo, nos abre el camino de la motivación basada en la mayor implicación del personal con el objetivo.

Igualmente diseñaremos una formación específica para los mandos, aplicando las técnicas de la dirección por objetivos.

No debemos de olvidar que nuestro objetivo dentro de este plan de mejora es incrementar los ingresos.

Enumeraremos siguiendo a McConkey las características de esta formación:



Por último, respecto a este apartado de formación, una vez terminado obtendríamos el compromiso, por parte del Departamento de Recursos Humanos Área de Formación, para que el 5% de las horas de trabajo de nuestro personal fuese dedicada a formación-reciclaje como mejora del equipo, actualización trabajo y como medida de incentivación para el personal.

4.2.4.- RENOVACIÓN TECNOLÓGICA

La nueva aplicación o implementación de la actual pasa por compartir la plataforma tecnológica, arquitectura y servicios comunes que nos garantizarán una buena integración entre las aplicaciones.

La renovación tecnológica pasa por definir dos sistemas compatibles pero a la vez diferentes que serían el mantenimiento y la explotación de la base de datos general (programas corporativos) y un programa para el control e inspección de la vía pública como mejora de nuestros sistemas en aras a la consecución de nuestro objetivo.

Será compatible con el resto de las aplicaciones actuales y funcionara en entorno Web con información de base integrada.

El objetivo de esta aplicación sería el de proporcionar soporte a la implementación de los procesos, haciendo un seguimiento de cada uno de ellos e interactuando con los subsistemas de las aplicaciones. Al mismo tiempo proporcionará una base de datos que permita la consulta interactiva de la información.

Este tipo de aplicaciones interactivas existe en el mercado y funcionan en diferentes Ayuntamientos, pero el reto más importante no está en la herramienta, que existe, sino en su implementación y en los datos que en ella se carguen (ver documentación anexa diferentes casas).

Para ello necesitamos un buen sistema de control y depuración de la base de datos.

Programa de control de la vía pública a través de P.D.A., ejemplo programa GESPOL, mediante este sistema realizaríamos una renovación tecnológica y funcional de los sistemas de control de la vía pública, fuente imprescindible de información para el control, mantenimiento y depuración de nuestra base de datos (ver documentación anexa bilbomatica).

No debemos de olvidar que tenemos más de 176 Policías en la vía pública (1 Oficial, 1 Suboficial, 6 Sargentos, 7 Cabos y 151 Policías)

VER DOCUMENTOS ADJUNTOS

- Oferta de Bilbomática, Gestión Policía
- Oferta TEFICAR gestión Openmap
- Oferta del Grupo TAO-Gedas, proyecto GEMA

4.3.- Mejoras previstas, tras la introducción de las medidas correctoras

4.3.- MEJORAS PREVISTAS, TRAS LA INTRODUCCIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTORAS

La principal mejora pasaría por la creación de un equipo profesional que nos garantiza una estructura capaz de absorber el crecimiento del municipio dando respuesta a las necesidades de los ciudadanos, como cobertura económica necesaria para el buen funcionamiento del mismo.

Ventajas, bajo coste de mantenimiento de base de datos pues al estar interrelacionadas todas las figuras impositivas, producirían una depuración automática (detección de errores).

Rotura del sistema de trabajo actual de reino de taifas, de responsabilidades independientes, según el tipo de tributo.

Homogeneización de archivos documentales y reducción de documentación duplicada.

Mejora en la atención al ciudadano, sólo documentación imprescindible.

Un único contribuyente, diferentes figuras impositivas, una única dirección fiscal. (Creación de la dirección fiscal única).

Localización automática (SIG) de modificaciones físicas al contar con una Policía Municipal mecanizada a través de las PDA's, donde tendrían acceso a todas las bases de datos gráfica y alfanumérica y mediante un programa de control de la vía pública, transmitirían automáticamente las variaciones a los departamentos responsables (5 barrios, 10 Policías por turno).

Aumento de los ingresos al imposibilitar las omisiones (cruce base de datos).

En las siguientes tablas se analizan las mejoras previstas desde el punto de vista económico y carga de trabajo del Departamento de Ingresos Tributarios, hoy y con el Plan de Mejora, partiendo de la información aportada por los departamentos de Recaudación y Servicio de Atención al Contribuyente, respecto a los retrasos en las liquidaciones y notificaciones de altas-bajas. Esto supondrá inicialmente un incremento de coste de los servicios que será financiado en principio por las liquidaciones atrasadas y por las inspecciones que se realizarán por los diferentes medios de cruce de base de datos y por el trabajo de campo, posteriormente con el crecimiento demográfico y consolidación de ingresos, se prevé amortizar la inversión inicial en un periodo no superior a tres años.

CONCEPTO	HOY	PLAN DE MEJORA	%-DIFERENCIA INCREMENTO
Coste total de personal	947.523,32	1.560.487,67	63,00%
Software Gtwin-TAO (Mantenimiento)	100.000,00	150.000,00	50,00%
Compra nuevo Software	343.000,00 (1)	600.000,00	257.000,00
Compra equipamiento Policía Local (PDA's)	0,00	67.200,00	67.200,00
Formación 30 personas (2)	3.300,00	48.000,00	44.700,00
TOTAL	1.393.823,32	2.425.687,67	1.031.864,35

(1) Los 343.00,00 € corresponderían a la amortización pendiente del sistema actual, el capital restante sería reabsorbido por la nueva compra.

(2) De este grupo de personas extraeríamos una muestra que formaría al resto de los equipos en las diferentes áreas de ingreso, no analizadas en este proyecto. La cifra de hoy corresponde a una formación básica en productos de office

ACTIVIDAD	HOY Nº Registros. (1)	Exptes. anuales. (2)	Exptes. por persona según Dto. (3)	Previsión de incremento (4)	PLAN DE MEJORA (5)
Expedientes tramitados-carga de trabajo:					
- IBI	163.807	3.000	750	3.600	900
- IVTM	86.114	6.100	2.033	7.320	2.440
- IVTNU	4.981	1.920	480	2.304	576
- IAE	1.628	1.000	333	1.200	400
- ICIO	1.209	1.209	302	1.451	363
- RSU	53.006	3.000	750	3.600	900
- RSI	5.496	800	266	960	320
- Ocupación vía pública	3.300	600	150	720	180
- Licencias de apertura	1.478	711	237	853	284
- Licencias urbanísticas	3.203	1.920	480	2.304	576
Carga total del Dto. Bienes Inmuebles (4 personas)	229.506	11.649	2.913	13.979	3.495
Carga total del Dto. Actividades Económicas (3 personas)	94.716	8.611	2.870	10.333	3.444
Servicio Atención al Contribuyente (4 personas)	9.951		2.487	(6) 9.815	1.963
- Declaración Tributaria	7.401			8.881	
- Reclamación Tributaria	1.038			934	

(1) Ver documento anexo consolidación de registros situación actual

(2) Expedientes creados año 2004, ver documento anexo

(3) Media de expedientes tramitados por el personal administrativo (Auxiliares administrativos-Administrativos) que figura actualmente en los departamentos de ingresos

(4) En base al análisis comparativo 2003-2004 la modificación del Plan General en marcha, donde se incorporan 3 barrios nuevos para los años 2007-2012, se prevé un incremento de un 20% en la carga de trabajo de cada departamento.

(5) Aquí aplicaremos la previsión de incremento sobre la nueva estructura de personal por departamentos, no debemos olvidar que hay un salto cualitativo al disgregarse la oficina de Gestión Catastral, que es la que nos hará que las altas en el Catastro que actualmente tienen dos años de retraso, a la fecha hay 4.000 unidades pendientes de incorporar, conseguirá mejorar tanto el servicio al ciudadano como el periodo medio de maduración de los ingresos por IBI (Principal fuente de ingresos municipal), pero no disminuirá la carga anual del departamento.

(6) Se prevé que en base a la depuración y mejora del sistema de gestión disminuya el servicio de atención al contribuyente en un 10%, hasta reducir las reclamaciones tributarias a un 20% (el número de personas que atienden al contribuyente aumentaría a 5, disminuyendo los tiempos de espera y con el sistema on-line de reclamaciones a través de la web)

CUADRO EVOLUCION INGRESOS ANALIZADOS (2003-2005)

CLAVE ECONOMICA	PARTIDA	Inicial 2003	Inicial 2004	DR 2003	DR 2004	Inicial 2005	DR 2005
11200	I.B.I. Rústica	14.000,00	14.400,00	11.367,54	6.186,59	11.400,00	9.086,00
11201	I.B.I. Urbana	16.968.500,00	17.600.000,00	14.588.790,10	15.223.005,26	18.600.000,00	17.700.000,00
11400	I. Incremento valor terrenos	1.490.300,00	1.700.000,00	2.568.164,91	3.287.229,27	2.628.250,00	3.927.370,00
28200	I. construcciones, instalaciones y obras	7.462.200,00	8.000.000,00	7.694.055,77	4.493.427,95	9.000.000,00	4.000.000,00
31008	Gestión recogida RRSU (domiciliaria)	3.186.800,00	3.298.000,00	2.581.794,90	2.572.658,87	2.000.000,00	1.600.000,00
31009	Saneamiento	789.700,00	820.000,00	741.985,78	761.848,03	1.500.000,00	1.200.000,00
31203	Licencias Urbanísticas	2.263.200,00	2.600.000,00	2.736.441,65	3.580.933,81	3.000.000,00	2.300.000,00
32001	Tasa Dominio Público Iberdrola	684.900,00	708.000,00	538.036,49	643.138,21	1.000.000,00	800.000,00
32002	Tasa Dominio Público Telefónica	507.600,00	525.000,00	424.850,32	504.654,66	525.000,00	490.000,00
32004	Tasa Dominio Público Gas Natural	210.400,00	250.000,00	225.411,43	216.187,75	250.000,00	180.000,00
32006	Tasa Dominio Público Madritel	60.000,00	62.100,00	112.813,35	182.564,72	115.000,00	98.000,00
		33.637.600,00	35.577.500,00	32.223.712,24	31.471.835,12	38.629.650,00	32.304.456,00
11300	I. vehículos tracción mecánica	6.948.100,00	7.260.000,00	7.405.936,08	7.858.470,65	9.330.000,00	8.960.000,00
13003	I. Actividades Económicas	8.383.300,00	4.100.000,00	5.919.145,78	4.481.746,75	6.500.000,00	5.300.000,00
13004	I.A.Económicas (Cuotas nacionales-provinciales)	480.000,00	450.000,00	499.399,20	496.124,50	500.000,00	490.000,00
19003	Licencia Fiscal Industrial	0,00	0,00	3.907,35	0,00	0,00	14,00
31101	Licencia Apertura de Establecimientos	1.380.000,00	1.652.000,00	2.472.545,05	2.409.413,93	2.000.000,00	2.200.000,00
31102	Recogida de Basuras (industrial)	1.125.000,00	1.300.000,00	1.398.783,28	1.557.254,72	1.800.000,00	1.870.000,00
		18.316.400,00	14.762.000,00	17.699.716,74	16.803.010,55	20.130.000,00	18.820.014,00

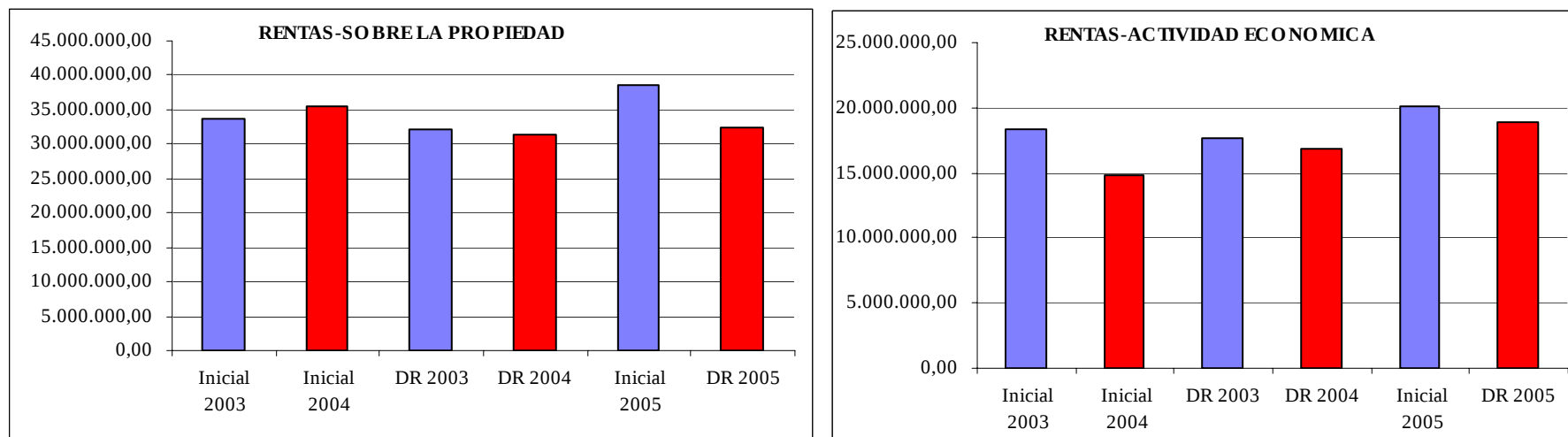
Si analizamos la evolución de los ingresos vemos que existe una discrepancia importante entre lo presupuestado y los derechos reconocidos, esto no se debe tanto a que estuvieran infladas las cifras de previsión de ingresos, como a la acumulación y falta de depuración de los mismos.

En base a la estructura planteada:

- Mejora dotación plantilla
- Incentivación del personal (conocimiento de objetivos)
- Trabajo en equipo
- Diferentes convenios de colaboración
- Contratación empresa de colaboración para depuración en campo

- Colaboración y mecanización de la Policía Municipal (control vía pública-actividades-etc.)
- Mejora dotación técnica de cara a un trabajo cualitativo más importante (análisis liquidaciones)

GRAFICAS REPRESENTATIVAS DE LA EVOLUCION DE LOS INGRESOS



MEJORAS ECONOMICAS PREVISTAS CON LA APLICACIÓN DEL PLAN

CLAVE ECONOMICA	PARTIDA	2006	2007	2008	2009	2010
11200	I.B.I. Rústica	11.400,00	11.800,00	12.200,00	12.700,00	13.200,00
11201	I.B.I. Urbana	18.600.000,00	22.224.000,00	24.000.000,00	24.960.000,00	25.958.400,00
11400	I. Incremento valor terrenos	3.900.000,00	4.056.000,00	3.900.000,00	3.900.000,00	3.900.000,00
28200	I. construcciones, instalaciones y obras	12.011.000,00	9.008.250,00	6.757.000,00	12.011.000,00	9.008.250,00
31008	Gestión recogida RRSU (domiciliaria)	2.000.000,00	2.192.000,00	2.279.680,00	2.371.000,00	2.466.000,00
31009	Saneamiento	1.500.000,00	1.560.000,00	1.622.400,00	1.687.000,00	1.754.000,00
31203	Licencias Urbanísticas	3.000.000,00	2.250.000,00	1.687.500,00	3.000.000,00	2.250.000,00
32001	Tasa Dominio Público Iberdrola	1.000.000,00	1.040.000,00	1.081.600,00	1.125.000,00	1.170.000,00
32002	Tasa Dominio Público Telefónica	525.000,00	546.000,00	567.840,00	591.000,00	615.000,00
32004	Tasa Dominio Público Gas Natural	250.000,00	260.000,00	270.400,00	281.000,00	292.000,00
32006	Tasa Dominio Público AUNA	115.000,00	119.600,00	124.384,00	129.000,00	134.000,00
		42.912.400,00	43.267.650,00	42.303.004,00	50.067.700,00	47.560.850,00
11300	I. vehículos tracción mecánica	9.330.000,00	9.703.200,00	10.091.000,00	10.500.000,00	10.920.000,00
13003	I. Actividades Económicas	6.500.000,00	7.150.000,00	6.890.000,00	7.165.600,00	7.311.000,00
13004	I.A.Económicas (Cuotas nacionales-provinciales)	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00
19003	Licencia Fiscal Industrial	0,00				
31101	Licencia Apertura de Establecimientos	2.000.000,00	2.120.000,00	2.000.000,00	2.080.000,00	2.163.200,00
31102	Recogida de Basuras (industrial)	1.800.000,00	1.908.000,00	1.800.000,00	1.872.000,00	1.947.000,00
		20.230.000,00	21.481.200,00	21.381.000,00	22.217.600,00	22.941.200,00

Impuesto de Bienes Inmuebles: Se incrementa el 4% previsto de IPC en el 2007 y siguientes, exceptuando 2007 que se incluyen las liquidaciones atrasadas (aproximadamente 4000) y en 2008 hay un incremento en base a la aplicación de la revisión catastral realizada el año anterior, llegando a más de 90000 unidades urbanas.

Basura domiciliaria: Sufre un incremento importante en el 2007 y siguientes debido al incremento de IPC y aumento de unidades urbanas

Impuesto Construcciones, instalaciones y obras-Licencias Urbanísticas: Disminuye durante los años 2007-2008 en menor medida a lo previsto en base a la mayor cualificación del Departamento de Inspección Fiscal, que facilita la revisión de las liquidaciones efectuadas. En el 2009-10 vuelve a tener un incremento en base a la aplicación del PGOU.

Plús Valías: Mejora el rendimiento del impuesto al contar con mayores medios cuantitativos y cualitativos para la localización de focos de raude y revisión de todas las actividades

Vehículos: Se mejora su gestión en base al Convenio con la DGT

Impuesto Actividades Económicas: Incremento superior al 4% del IPC previsto en el 2007, en base al contrato de colaboración para la inspección de todos los locales de Leganés (4258 locales), calculando un 16% mínimo de irregularidades en dichos locales (L^a. apertura, AE, Basura Industrial). Durante el 2008 se prevé un incremento en la actividad económica debido a la puesta en marcha de nuevos Polígonos industriales (Parque Tecnológico-Industrial-Comercial).

Todas las figuras impositivas tienen un incremento previsto del 4% de IPC por cada de los años, teniendo en cuenta que la situación política actual y de futuro de este municipio, al igual que la presión fiscal existente, no soportaría un incremento superior al IPC.

5.- IMPLANTACIÓN,
SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN
DEL PLAN DE MEJORA

5.1.- Implantación del Plan

5.1.- IMPLANTACIÓN DEL PLAN

Los modelos funcionarán en cascada uno tras otro o de forma independiente con diferente aceleración, según las opciones propuestas y el momento político-económico que afrontamos.

No debemos olvidar que este, igual que cualquier Plan, signifique cambio, más en la administración, en el primer momento de su implantación es negativa, ya que los medios de economía, eficacia y eficiencia se transforman en fines perdiendo el objetivo último, que sería mejorar los ingresos sin aumentar la presión fiscal sobre los administrados.

Para llevar a cabo el Plan de Mejora se especifican las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos.

Para ello determinamos quien es el responsable de su puesta en marcha, que por su importancia deberá ser aprobado por la Junta de Gobierno Local a instancia del Sr. Alcalde-Presidente, coincidiendo con el inicio de un ejercicio presupuestario por las implicaciones que tiene de plan trienal.

Se nombrará un Director de Proyecto (Director de Planificación y Programación Económica), apoyado por un equipo operativo formado por:

- Director Sistema
- Jefe Sección Organización y Métodos
- Tesorero
- Responsable de Recursos Humanos
- Director de Ingresos (cuando se incorpore)

Que realizarán informe trimestral de la ejecución del Plan y realizaran propuestas de adecuación y mejora.

Igualmente se realizará un informe anual que se pondrá en común con los jefes de todas las áreas ingresos municipales para el control del seguimiento del Plan que se elevará al Equipo de Gobierno

ACCIONES DE MEJORA	DIFICULTAD	PLAZOS	PRIORIZACION
Selección del Coordinador General de Ingresos	3	Primer Trimestre 2007	1
Selección de Jefe de Tributos sobre el Patrimonio	2	Segundo Trimestre 2007	2
Selección Jefe de Sección Inspección Fiscal	2	Segundo Trimestre 2007	2
Selección Jefe de Sección SAC	2	Segundo Trimestre 2007	2
Arquitecto Técnico	4	Segundo Trimestre 2006	4
Selección Personal Administrativo	3	Primer Trimestre 2007	3
Formación Personal Administrativo	5	Segundo Semestre 2007	4
Formación Directivos	5	Tercer Trimestre 2007	5
Convenio DGC	8	2006	1
Convenio Agencia Tributaria	8	2006	1
Convenio DGT	8	2006	1
Revisión Catastral	4	2007-2008	6
Revisión Plan General	3	2008-2009	7
Plan de Inspección	8	2006-2007-2008-2009-2010	8
Formación Policía Local	5	Segundo Semestre 2007	3
Nueva aplicación se software	2	2007-2008	9
PDA's Policía Local	6	Tercer Trimestre 2007	10
Contrato prestación de servicios revisión de locales	8	2007	11
Contrato prestación de servicios cartografía-902, apoyo topográfico	8	A partir de enero 2006 al 2010	2
Contrato Accesoría Jurídica	8	Desde Enero 2006	2
Extrapolación resto de unidades gestión de ingresos	3	De 2008 en adelante	12

La dificultad máxima = 1 y la mínima = 10

CONCEPTO	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Convenio con la DGC					
Convenio Agencia Tributaria					
Convenio DGT					
Revisión catastral					
Revisión Plan General					
Plan de Inspección					
Nueva aplicación en software					
PDA's Policía Loca					
Contrato prestación de servicios revisión de locales					
Contrato prestación de servicios cartografía-902, apoyo topográfico					
Contrato Asesoría Jurídica					
Selección del Coordinador General de Ingresos		1º TRIMESTRE			
Selección de Jefe de Tributos sobre el Patrimonio		2º TRIMESTRE			
Selección Jefe de Sección Inspección Fiscal		2º TRIMESTRE			
Selección Jefe de Sección SAC		2º TRIMESTRE			
Arquitecto Técnico	2º TRIMESTRE				
Selección Personal Administrativo		1º. TRIMESTRE			
Formación Personal Administrativo		2º SEMESTRE			
Formación Directivos		3. TRIMESTRE			
Formación continua					
Formación Policía Local		2º. SEMESTRE			
Extrapolación resto de unidades gestión de ingresos					

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREAS	RECURSOS NECESARIOS
Selección del Coordinador General de Ingresos	Contratación de una empresa especializada para la selección	Director General Área Económica	Consignación presupuestaria
Selección de Jefe de Tributos sobre el Patrimonio	Publicación y selección mediante concurso-oposición	Recursos Humanos- Coordinador de Ingresos	Dto. De Selección de Recursos Humanos
Selección Jefe de Sección Inspección Fiscal	Publicación y selección mediante concurso-oposición	Recursos Humanos- Coordinador de Ingresos	Dto. De Selección de Recursos Humanos
Selección Jefe de Sección SAC	Publicación y selección mediante concurso-oposición	Recursos Humanos- Coordinador de Ingresos	Dto. De Selección de Recursos Humanos
Arquitecto Técnico	Publicación y selección mediante concurso-oposición	Recursos Humanos- Arquitecto Jefe Catastro	Dto. De Selección de Recursos Humanos
Selección Personal Administrativo	Confección de cuestionario para selección interna 400 HORAS	Dto. De Selección de Recursos Humanos- Coordinador General de Ingresos	Dto. De Selección de Recursos Humanos
Formación Personal Administrativo	Formación tributaria, sistemas de trabajo y comunicación 100 HORAS	Coordinador General de Ingresos-Dto. Formación Recursos Humanos	Empresa externa por contrato de prestación de servicios
Formación Directivos	Trabajo en equipo, conocimiento de aplicaciones corporativas y sus posibilidades, organización, técnicas de comunicación, motivación, evaluación. 50 H.	Coordinador General de Ingresos-Dto. Formación Recursos Humanos	Empresa externa por contrato de prestación de servicios
Convenio DGC	Aprobación por la Junta de Gobierno Local sobre el modelo vigente (Convenios Ayuntamiento de Madrid y Barcelona-ver anexos)	Jefe del Catastro	Conexión vía Internet
Convenio Agencia Tributaria	Adhesión al convenio diseñado por la FEMP (ver anexo)	Concejal D. de Hacienda- D. Gral. Área Económica	Conexión vía Internet

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREAS	RECURSOS NECESARIOS
Convenio DGT	Convenio según el art. 2 del Real Decreto 2822/98 de 23 de Diciembre Ministerio del Interior	Concejal Delegado de Hacienda-Director General del Área Económica	Conexión vía Internet
Revisión Catastral	Depuración y actualización de los valores catastrales del municipio	Jefe del Catastro-Jefe de Negociado de Catastro	Técnico-Advo. Jefe de Negociado-Oficina por barrio para información, consignación presupuestaria para notificación
Revisión Plan General	Definición política de las actuaciones sobre la incorporación y modificación de las utilidades del territorio, sobre 154,88 hectáreas.	Alcalde-Presidente y Concejal Delegado de Urbanismo y Director General de Área Económica	Contratación de empresa para la confección del mismo y unidades de trabajo formadas por el Jefe de Servicio de Urbanismo, Asesoría Jurídica de Urbanismo, Jefe de Catastro y Director de Planificación
Plan de Inspección	Sondeo de mercado sobre las posibles omisiones y acometer la inspección del impuesto actividades económicas, empresas suministradoras y el IBI una vez firmado el convenio (ver documento anexo plan de inspección)	Jefe de la Inspección Fiscal (actualmente Director de Planificación)	Contratación del Jefe de la Inspección e incremento de su capacidad de gestión administrativa

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREAS	RECURSOS NECESARIOS
Formación Policía Local	Concienciar a la Policía sobre los agravios comparativos entre los ciudadanos por la falta de aplicación de las Ordenanzas Fiscales y la importancia de su colaboración en la gestión de ingresos. 21 HORAS	Concejal Delegado de Seguridad Ciudadana y Oficiales de la Policía Local	Plantilla de Policía
Nueva aplicación de software	Informe analista para la modificación y mejora del programa actual o sustitución del actual	Coordinador de Ingresos y Director de Informática	Analista y consignación presupuestaria
PDA's Policía Local	Control in situ del territorio, información gráfica-alfanumerica 15 HORAS de formación	Concejal Delegado de Seguridad Ciudadana y Oficiales de la Policía Local	Dotación presupuestaria
Contrato prestación de servicios revisión de locales	Confección pliego de condiciones (ver documento anexo) Realizar en campo una revisión de todo el suelo urbano	Coordinador General de Ingresos	Dotación presupuestaria y un local para que la empresa a contratar pueda realizar su labor
Contrato prestación de servicios cartografía-902, apoyo topográfico	Confección pliego de condiciones (ver documento anexo)	Jefe del Catastro	Consignación presupuestaria plurianual
Contrato Asesoría Jurídica	Confección pliego de condiciones (ver documento anexo)	Jefe de la Asesoría Jurídica Municipal	Consignación presupuestaria plurianual
Extrapolación resto de unidades gestión de ingresos	Confección manuales de procedimiento y formación de equipo de alto rendimiento	Coordinador General de Ingresos-Dto. Formación de Recursos Humanos	1 Técnico y 3 Administrativos

5.2.- Seguimiento y Evaluación del Plan

5.2.- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

El procedimiento de seguimiento y evaluación se dividirá en 3 partes:

1. Modificación del sistema de gestión y software que lo soporta
2. Selección-formación del personal
3. Incremento de los ingresos.

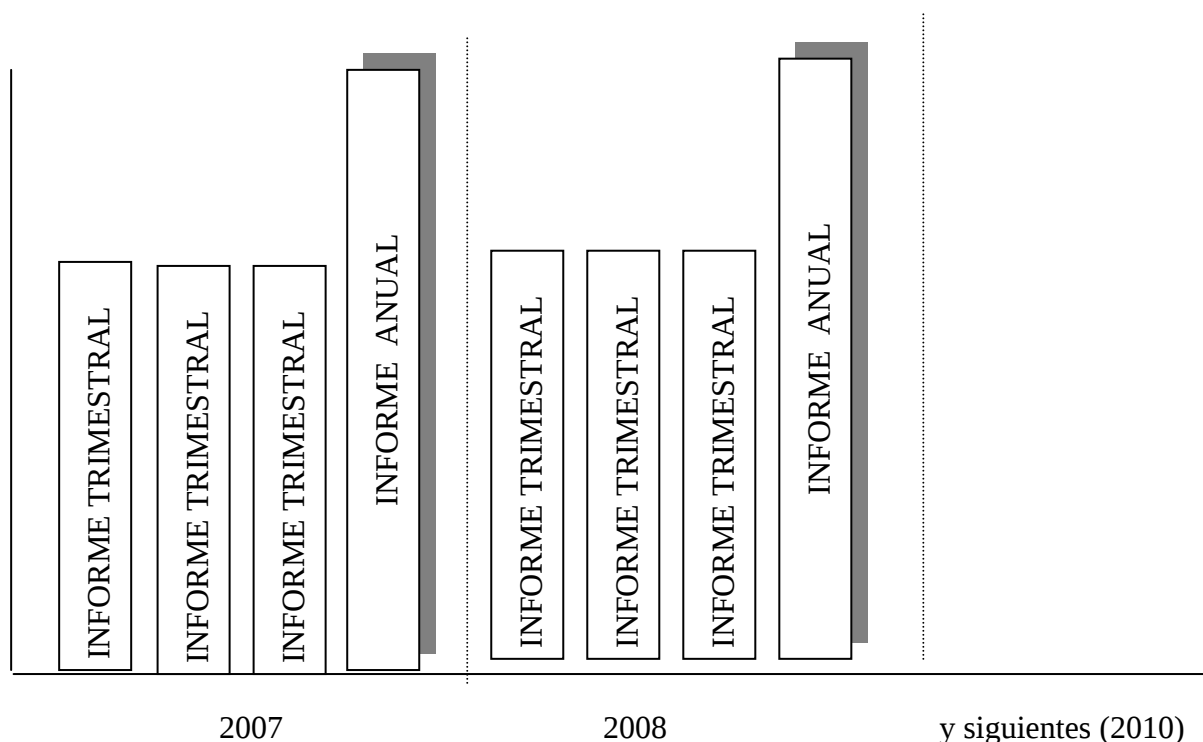
El Plan de Seguimiento se realizará analizando las desviaciones que se producen por el no cumplimiento del cronograma, su alargamiento en el tiempo y la repercusión que en costes y servicios se dará por la no implementación del mismo.

Siendo el equipo operativo el responsable de proponer las medidas correctoras que el Director del proyecto se encargaría de ejecutar.

Equipo operativo:

- Director Sistema
- Jefe Sección Organización y Métodos
- Tesorero
- Responsable de Recursos Humanos
- Director de Ingresos (cuando se incorpore)

La adecuada evolución será detectada y analizada a través de los diferentes report que se realizarán a lo largo del tiempo de ejecución del mismo.



5.2.1.- Modificación del sistema de gestión y software que lo soporta

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	FECHAS DE EJECUCIÓN	DIAS-MESES DESVIACION	EVALUACIÓN	REPERCUSIÓN DE LA DESVIACIÓN
Convenio DGC	2006				
Convenio Agencia Tributaria	2006				
Convenio DGT	2006				
Revisión Catastral	2007-2008				
Revisión Plan General	2008-2009				
Plan de Inspección	2006-2007-2008-2009-2010				
Nueva aplicación se software	2007-2008				
PDA's Policía Local	Tercer Trimestre 2007				
Contrato prestación de servicios revisión de locales	2007				
Contrato prestación de servicios cartografía-902, apoyo topográfico	A partir de enero 2006 al 2010				
Contrato Asesoría Jurídica	Desde Enero 2006				

Repercusión de la desviación: valoraremos económicamente el retraso en la liquidación y posibles prescripciones de dichas liquidaciones.

5.2.2.- Selección-formación del personal

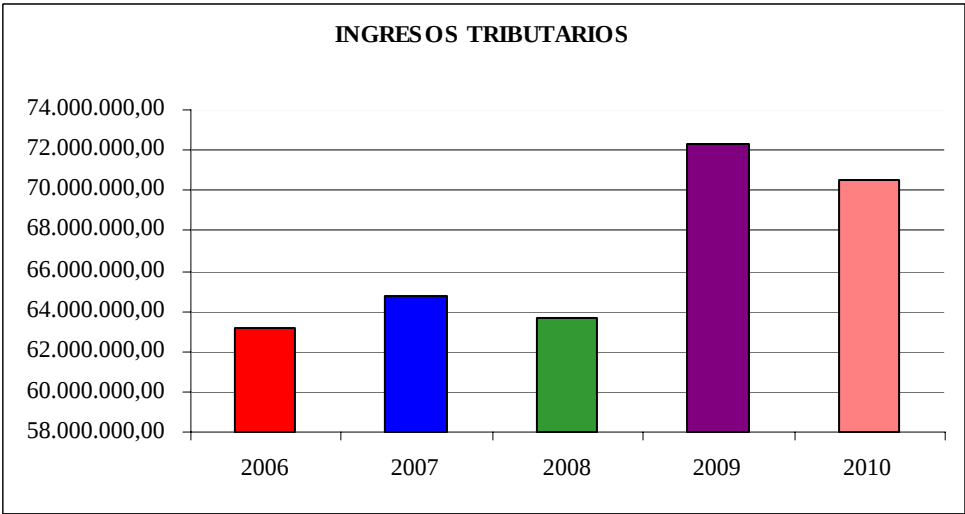
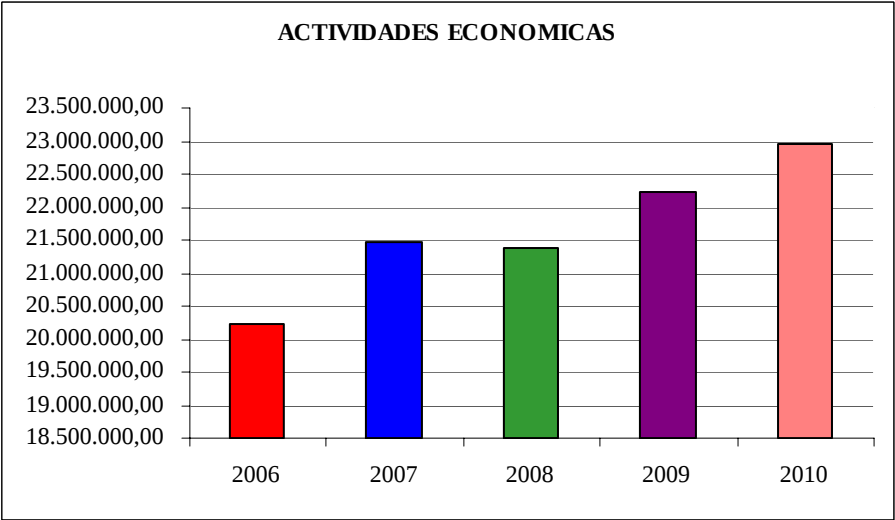
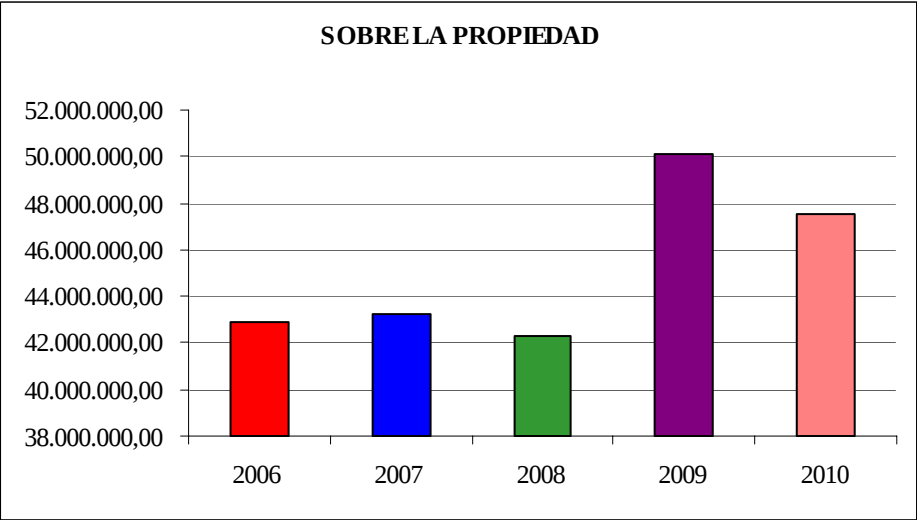
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	FECHAS DE EJECUCIÓN	DIAS-MESES DESVIACION	EVALUACIÓN MODIFICACIÓN PRIORIDADES	REPERCUSIÓN SOBRE EL PLAN DIAS-MESES DESVIACIÓN
Selección del Coordinador General de Ingresos	Primer Trimestre 2007				
Selección de Jefe de Tributos sobre el Patrimonio	Segundo Trimestre 2007				
Selección Jefe de Sección Inspección Fiscal	Segundo Trimestre 2007				
Selección Jefe de Sección SAC	Segundo Trimestre 2007				
Arquitecto Técnico	Segundo Trimestre 2006				
Selección Personal Administrativo	Primer Trimestre 2007				
Formación Personal Administrativo	Segundo Semestre 2007				
Formación Directivos	Tercer Trimestre 2007				
Formación Policía Local	Segundo Semestre 2007				
Extrapolación resto de unidades gestión de ingresos	De 2008 en adelante				

Evaluación-modificación prioridades: En esta columna se analizará la repercusión que tendría el no cumplimiento de las prioridades al ser un Plan, como hemos explicado anteriormente, que funciona en cadena y no podría tener roturas que modificasen su ejecución

Repercusión sobre el Plan, días-meses desviación: valoraremos económicamente el retraso en la liquidación y posibles prescripciones de dichas liquidaciones

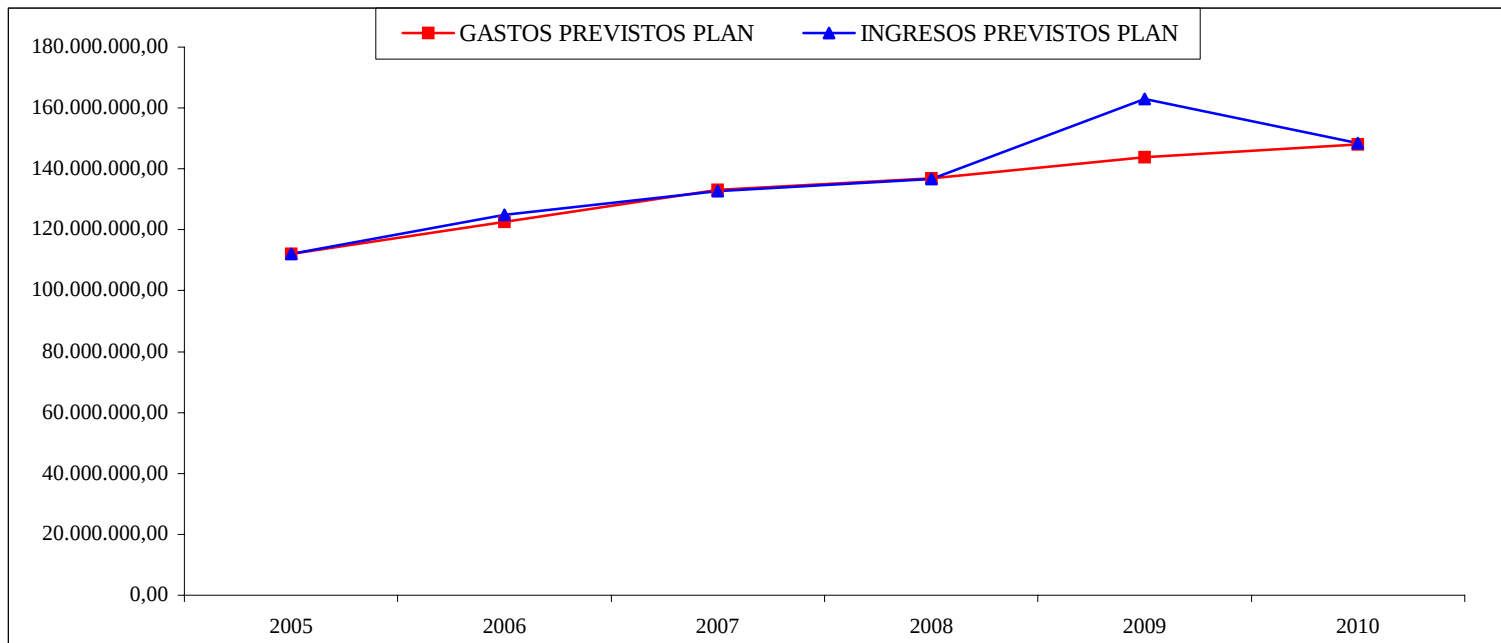
5.2.3.- Incremento de los ingresos

CUADROS REPRESENTATIVOS DE LA EVOLUCION DE LOS INGRESOS



CUADRO REPRESENTATIVO DE EVOLUCION DE INGRESOS RESPECTO A GASTOS CON ABSORCIÓN DEL INCREMENTO DE COSTE POR EL PLAN

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL	112.160.530,00	122.684.000,00	132.688.200,00	136.541.271,00	143.566.301,33	147.970.538,04
GASTOS PLAN	1.031.864,35		343.954,78	343.954,78	343.954,78	
GASTOS PREVISTOS PLAN	112.160.530,00	122.684.000,00	133.032.154,78	136.885.225,78	143.910.256,11	147.970.538,04
INGRESOS PREVISTOS PLAN	112.163.000,00	124.943.000,00	132.600.000,00	136.600.000,00	163.000.000,00	148.500.000,00
DIFERENCIA	2.470,00	2.259.000,00	-432.154,78	-285.225,78	19.089.743,89	529.461,96



5.3.- INDICADORES DE REPERCUSIÓN ECONOMICA-SOCIAL

Indicadores Sociales (relativos a la población/contribuyente)

- Número de reclamaciones revisión catastral 2007 respecto a la del 1997
- Número de reclamaciones anuales a través del SAC respecto al 2004 (documento anexo)
- Número de recursos en Tribunales
- Comparecencias modificación errores datos fiscales
- Reducción de anulaciones en Ejecutiva por falta de notificación
- Incremento de domiciliaciones
- Incremento del cobro en periodo voluntario
- N° de recursos revisión catastral año 2007 respecto n° recursos año 1997
- Crear filtros padrones, poner filtros tipo que medirán modificaciones respecto años anteriores (controlar evolución, ver documento anexo)
- N° de reclamaciones resueltas/n° reclamaciones recibidas (servicio contribuyente)
- N° de expedientes tramitados por administrativo.
- N° de personas atendidas por puesto SAC
- N° expedientes tramitados desde el SAC
- N° de expedientes resueltos desde el SAC
- N° de actualizaciones resueltas desde el SAC

Referenciados años 2004-2005

Indicadores Económicos

- Cobro liquidaciones atrasadas-actas de inspección por un importe superior a 1.031.000,00 €, una vez arrancado el Plan, años 2008-2009
- No decremento de la recaudación actas de inspección en ICIO
- Número de Locales regularizados respecto al porcentaje actual, superior al 15%
- Incremento de valor en el IBI a los dos años de Licencia de Obras de Mayor cuantía.
- Indicador futura consolidación de IBI:

Importe total obra mayor cuantía = y

Valor medio vivienda (venta)

(y * valor catastral medio) * tipo (año n+2) = Consolidado (z)

- Indicador tramite (este mide el grado de tramitación de los 902 y su periodo medio de maduración)

A = Incremento padrón año n+1 + Σz = Padrón total n+1

La diferencia sería igual a los problemas de gestión

- Tiempo medio de alta IBI, respecto de Licencia de 1ª ocupación < 6 meses
- N° de autoliquidaciones vehículos año n respecto a incremento matriculas nuevas padrón $\pm 10\%$
- N° de autoliquidaciones IVTNU = modificación titulares IBI = 901
- Porcentaje recaudación voluntaria respecto año n-1
- Porcentaje domiciliación respecto año n-1

(estos dos últimos indicadores, a parte de analizar los incrementos de recaudación, nos sirven para testar la depuración de la base de datos, medidor de la confianza del contribuyente)

- Incremento de la recaudación en relación directa con la disminución de reclamaciones (recursos, ...)

- Analizaríamos el incremento de las liquidaciones respecto al año n-1 tanto en Impuestos Directos como en Tasas
- Análisis de desviaciones ICIO respecto al Plan previsto.

DISEÑO, CONTROL PADRONES PERIODICOS

CONCEPTO:

	<u>CONCEPTO</u>			
	Inicial	Modificaciones	Definitivo	% Inic/Defin.
PRESUPUESTO DEFINITIVO				
DERECHOS RECONOCIDOS				
RECAUDADO EN VOLUNTARIA				
% TOTAL DR./RV.				

PADRON

TIPO DE GRAVAMEN:
Periodo de Pago

	Nº Recibos	%	Importe	%		
INICIAL						
DEFINITIVO						
COBRADOS EN VOLUNTARIA						
ANULADOS						
DOMICILIADOS						
CARGADO AL EJECUTIVO (Fecha						
Recaudado 2 primeros meses						

COBRADO EN EJECUTIVA resto 1er año

COBRADOS EN EJECUTIVA 2º año

COBRADOS EN EJECUTIVA 3er. año

COBRADOS EN EJECUTIVA 4º año

DATOS DEL PADRON

RECIBO MEDIO:	
RECIBO MÁS PAGADO	
Nº REC. DE LEGANES	
Nº DE REC. NO LEGANES	
Nº DE EXENTOS:	
Nº CUOTA CERO:	
ALTAS RESPECTO AÑO ANT.:	
BAJAS RESPECTO AÑO ANT.:	

BONIFICADOS

NUMERO	TIPO	VTO.

6.- CONCLUSIONES

6.- CONCLUSIONES

Este trabajo desarrolla un modelo de mejora sin intentar imitar modelos institucionales de otras culturas administrativas, las estrategias al igual que los objetivos marcados se acercan a las necesidades del entorno.

Este plan de mejora intenta conseguir que los trabajadores municipales vuelvan a creer en una gestión administrativa con futuro. Intentando elevar el compromiso de la organización con los trabajadores (creación carrera administrativa), identificando a los mismos con la misión.

Las conclusiones más relevantes de nuestro estudio que pueden motivar y con cierto impacto del cambio estratégico que proponemos son:

- ❖ Existencia de un clima de desencanto y falta de motivación de los trabajadores.
- ❖ Trabajos repetitivos
- ❖ Falta de coordinación-comunicación
- ❖ Inquietud en el personal ante una posibilidad de mejora
- ❖ Equipo humano en disposición y con capacidad
- ❖ Estancamiento en el crecimiento y mejora de la organización
- ❖ Inquietud sobre los planes de calidad
- ❖ Presión vecinal más cualificados y mejor conocedores de sus derechos y nuestras carencias
- ❖ Momento económico-coyuntural por cambio de corporación
- ❖ Adelantarse a futuras situaciones económicas (sobre la bonanza los proyectos y decisiones son más claros)
- ❖ Necesidad de un liderazgo organizativo
- ❖ Buena situación económica
- ❖ Buena predisposición política
- ❖ Próxima revisión Plan General
- ❖ Próxima revisión catastral
- ❖ Incremento población
- ❖ Creación de una web municipal con más servicios a los ciudadanos
- ❖ Pagos y conexiones telemáticas con la administración
- ❖ Bum tecnológico aplicado procesos administrativos

Nueva tecnología comunicación

Este plan intenta aportar mayor transparencia y confianza a los trabajadores basado en la comunicación.

Aunque pendiente la cuantificación real, el Plan de mejora nos servirá para analizar más y mejor los puntos críticos de la organización (constatado a través de las entrevistas, matriz DAFO), mejorando el potencial de la misma para ha cercase a la misión y objetivos definidos a la vez que detectar carencias (medición), para su logro.

El objetivo del Plan de Mejora, será la mejora del rendimiento de las actuales figuras impositivas, mediante la propuesta de orientación estratégica de los diferentes departamentos definidos en cuatro modelos de desarrollo organizativos que corresponderán a cuatro escenarios de futuro, entre los que definimos los ideales en tiempo y forma y los previsibles según la situación económico-política del momento, a través del cronograma de actividades.

Estos cuatro modelos los podemos resumir como:

- Nueva estructura de desarrollo de gestión de ingresos a partir del control del territorio
- Modificación del organigrama actual, con creación de nuevos puestos, implementación de la carrera administrativa y reciclaje de los actuales.
- Creación de un plan de formación continua acorde a la nueva estructura propuesta.
- Renovación tecnológica, utilizando los nuevos sistemas de vanguardia modificando el software actual.

Este Plan de Mejora se tendrá que realizar en un periodo máximo de dos años, cumpliendo con el objetivo de eficiencia y eficacia que deben marcar las actividades administrativas.

Este análisis igualmente ha propiciado una evaluación cuantitativa (escenarios económicos) que deberían marcar las futuras estrategias a seguir por la organización.

Una vez realicemos los escenarios financieros correspondientes, pasaríamos a otro estado más profundo de implantación y ejecución, no sin antes plantearnos la importancia de venta (concienciación) política de la necesidad de implantación del proyecto. Pero siempre sin dejarnos llevar por planteamientos puramente teóricos, debiendo perseguir resultados y admitiendo críticas (retroalimentación).

En suma estaríamos plenamente satisfechos si valorasen con aceptable la primera “cuenta y razón” del Plan de Mejora. Pero siempre teniendo en cuenta que esto no acaba más que empezar y que tras entregar este trabajo comienza una cuenta atrás para seguir mejorando, ampliando y concretando tanto la estrategia de venta del Plan como futuro gestión económica-cultural de la organización, como su proceso de implantación y alcanzar la misión y objetivos definidos por la estrategia, no debemos de olvidar que en la administración se convence y demuestra, no se impone y en este Plan se encuentran muchas áreas implicadas, a parte de los problemas políticos que no debemos olvidar, al igual que los corporativismos clásicos con los que deberemos enfrentarnos y convencer de la bonanza del Plan.

Para la correcta implantación del Plan de Mejora y su seguimiento debemos dar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Nombrar un responsable Director del proyecto (Director de los Servicios Económicos)
- ✓ Crear un equipo operativo dentro de la organización que se reunirá trimestralmente para analizar la evolución y las desviaciones del Plan. Este equipo operativo estaría formado por:
 - o Responsable del Dto. De Planificación Económica
 - o Responsable de Ingresos
 - o Responsable de Organización y Métodos
 - o Responsable de Sistemas de Información
 - o Tesorero
 - o Responsable de Recursos Humanos
- Emitirían un informe trimestral y otro anual
- ✓ Realizar cada año un informe, con indicadores y gráficas sobre el plan de acción
- ✓ Realizar un informe cada 4 años, imprescindible (coincidiendo entrada y salida nuevas corporaciones), sobre la ejecución y desviaciones del mismo.
- ✓ Crear un protocolo de informe-revisión proyecto y un sistema de ajuste ante posible desviaciones
- ✓ Crear un equipo estratégico de evaluación (interdisciplinar, interfuncional e intercompetencial, es decir, representativo de todas las unidades orgánicas), que analice

los informes de seguimiento y ejecución del Plan de Mejora, basando su trabajo en el análisis de los cuatro objetivos (anual).

- ✓ Encargar al grupo estratégico de evaluación un informe de ajuste ante posibles desviaciones del plan, adecuando los plazos y objetivos

En suma, se recomienda un proceso de seguimiento y evaluación con una gran implicación política que facilite la mejora del desarrollo y aprendizaje organizativo, ya que estamos entre otros hablando de un cambio cultural

Potenciar, en suma, la cultura y el liderazgo estratégico como motor de cambio, con una dirección flexible y creativa que nos lleve a un cambio de cultura administrativa. Reforzando el papel del área de ingresos, con la creación de este nuevo grupo estratégico motor del cambio

En líneas generales, este Plan, una vez amortizadas las inversiones de choque dará un mayor servicio, una mayor distribución de la carga tributaria y por consiguiente un aumento en la gestión de ingresos que rondaría entre el 20-30% de consolidación a más de los ingresos municipales, sin aumento de la presión fiscal una vez cubiertos los nuevos costes.

El Plan servirá para identificar y facilitar el camino a seguir en el cambio del proceso cultural, económico y tecnológico del futuro. Que producirá una variación sobre el sistema actual de gestión de la actividad económica, dirigida a una mejora más eficiente y moderna, con mejor asignación de recursos-responsabilidades que servirá de modelo dentro de la organización.