

VII CURSO DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL
INAP - ENERO A DICIEMBRE 2008



*“UN NUEVO MODELO DE
GESTIÓN DE INGRESOS EN EL
AYUNTAMIENTO DE FERROL”*

Autora: Paula Castro Mazorra

Funcionaria de administración local con habilitación de carácter estatal, subescala Intervención-Tesorería, categoría superior.
Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol.

Tutor: José Antonio Galiano Ibarra

Destinatario: Instituto Nacional de Administración Pública (MAP)

INDICE DE CONTENIDOS

1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	8
2.	INTRODUCCIÓN	18
2.1.	Motivación del Plan.....	18
2.2.	Objetivos del Plan.....	18
2.3.	Límites.	19
2.4.	Metodología.	19
2.5.	Enunciado de los contenidos del Plan de Mejora.....	19
3.	DIAGNÓSTICO	21
3.1.	Características de la ciudad.....	21
3.1.1.	Geográficas.....	21
3.1.2.	Poblacionales.....	22
3.1.3.	Económicas.	24
3.1.4.	Gestión municipal.	26
3.2.	Características organizativas del Ayuntamiento.	26
3.3.	Características organizativas del área de ingresos del Ayuntamiento.....	29
3.3.1.	Antecedentes históricos.....	29
3.3.1.1.	Gestión tributaria y de los demás ingresos de derecho público y privado del Ayuntamiento de Ferrol.	29
3.3.1.2.	Recaudación municipal.	31
3.3.2.	Situación actual.....	32
3.3.2.1.	Hacienda y Patrimonio.	32
3.3.2.2.	Gestión tributaria y de los demás ingresos de derecho público y privado del Ayuntamiento de Ferrol.	33
3.3.2.3.	Recaudación municipal.	34
3.4.	Recursos humanos adscritos al área de ingresos del Ayuntamiento.	36
3.4.1.	IMFACOFE.....	36
3.4.2.	Personal propio del Ayuntamiento.	40
3.4.2.1.	Recaudación municipal.	40
3.4.2.2.	Gestión tributaria y de los demás ingresos de derecho público y privado del Ayuntamiento de Ferrol.	41
3.5.	Recursos de equipos, aplicaciones y sistemas de información adscritos al área de ingresos del Ayuntamiento.	43
3.5.1.	Espacio de trabajo.....	43
3.5.2.	Recursos tecnológicos.....	43
3.5.2.1.	IMFACOFE.	43
3.5.2.2.	Ayuntamiento.....	45
3.6.	Procesos.	47
3.7.	Nuevas tecnologías.....	48
3.8.	Diagnóstico económico.....	49
3.8.1.	Diagnóstico económico general del Ayuntamiento.....	49
3.8.2.	Diagnóstico económico del IMFACOFE.....	50
3.8.3.	Diagnóstico situación gestión de ingresos del Ayuntamiento.....	52
3.8.4.	Diagnóstico situación gestión de ingresos del IMFACOFE.	53
3.8.4.1.	Derechos reconocidos netos.	53
3.8.4.2.	Recaudación voluntaria.	53
3.8.4.3.	Recaudación ejecutiva.....	54
3.9.	Análisis DAFO.....	60

3.10.	Problemas a resolver.....	60
4.	MODELOS DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE INGRESOS	61
4.1.	MOE I: Gestión totalmente autónoma a través de un organismo autónomo..	62
4.2.	MOE II: Gestión totalmente integrada en la organización municipal.	63
4.3.	Situación en la que se encuentra el Ayuntamiento.....	63
4.4.	Modelo organizativo que se propone.....	64
5.	PLAN DE MEJORA	65
5.1.	Definición de la Misión, Visión y Valores del Organismo.....	65
5.1.1.	Visión.	65
5.1.2.	Misión.	65
5.1.3.	Valores.	66
5.2.	Líneas estratégicas, objetivos operativos y planes de acción a desarrollar. ...	66
5.2.1.	Líneas estratégicas.	66
5.2.1.1.	Línea estratégica 1. Gestión integral de los ingresos municipales.	66
5.2.1.2.	Línea estratégica 2. Mejorar la gestión económica municipal.	66
5.2.1.3.	Línea estratégica 3. Gestionar orientado al ciudadano.....	66
5.2.1.4.	Línea estratégica 4. Modernizar el Organismo Autónomo.....	67
5.2.2.	Línea estratégica 1. Gestión integral de los ingresos municipales.	67
5.2.2.1.	Objetivo operativo 1.1. Incrementar el cargo gestionado por el IMFACOFE del 63,81% actual al 100% de los ingresos corrientes gestionados por el Ayuntamiento en el plazo de un año.	67
5.2.2.2.	Objetivo operativo 1.2. Integrar al personal municipal que realiza funciones de gestión de ingresos en el Organismo en el plazo de un año.....	68
5.2.2.3.	Objetivo operativo 1.3. Crear una Comisión de Coordinación en el área de ingresos del Ayuntamiento que se reúna una vez al mes.....	77
5.2.3.	Línea estratégica 2. Mejorar la gestión económica municipal.	78
5.2.3.1.	Objetivo operativo 2.1. Incrementar los ingresos corrientes liquidados por el Ayuntamiento en un 10% en dos años.....	78
5.2.3.2.	Objetivo operativo 2.2. Incrementar el porcentaje de notificaciones positivas en un 20% en el plazo de dos años.	79
5.2.3.3.	Objetivo operativo 2.3. Incrementar el porcentaje de recaudación ejecutiva del 13,54% al 25%, en el plazo de dos años.	80
5.2.4.	Línea estratégica 3. Gestionar orientado al ciudadano.	81
5.2.4.1.	Objetivo operativo 3.1. Normalizar el 75% de los procedimientos que se realizan en el área de ingresos del Ayuntamiento en el plazo de dos años.....	82
5.2.4.2.	Objetivo operativo 3.2. Incrementar en un 15% la media del importe cobrado por remesas de domiciliación, con fecha objetivo del 2009.....	83
5.2.4.3.	Objetivo operativo 3.3. Realizar, por el 100% del personal que se integre en el Organismo, un curso de reciclaje y formación adecuado al puesto de trabajo que vaya a desempeñar, con fecha objetivo del 2010.	84
5.2.5.	Línea estratégica 4. Modernizar el Organismo Autónomo.	85
5.2.5.1.	Objetivo operativo 4.1. Incrementar en un 25% el número de usuarios que acceden a los servicios ofrecidos a través de la OVT, en el plazo de dos años.....	85
5.2.5.2.	Objetivo operativo 4.2. Incrementar en un 25% el importe de los cobros realizados a través del servicio de pago telemático, en el plazo de dos años.....	86

5.3.	Elaborar un cuadro de mando integral.....	86
5.3.1.	Indicadores de resultados.....	87
5.3.2.	Indicadores de “clientes” (medirán la calidad de los servicios prestados).....	87
5.3.3.	Indicadores de procesos internos.....	87
5.3.4.	Indicadores de formación y crecimiento.....	87
6.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	88
6.1.	Consideraciones previas.	88
6.2.	Recursos financieros para el Plan de mejora.	89
6.2.1.	Costes del área de ingresos con la organización actual.	89
6.2.2.	Costes del área de ingresos con la organización propuesta.....	90
6.2.3.	Costes adicionales de las acciones a desarrollar con el Plan de mejora.	91
6.3.	Cronograma de actividades.....	91
6.3.1.	Cronograma de actividades.	91
6.3.2.	Cronograma de responsables.....	96
7.	EVALUACIÓN DEL PLAN.....	97
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	98
9.	ANEXOS.....	99

INDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y ANEXOS

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Situación en el mapa de la Comarca de Ferrol.....	21
Ilustración 2. Evolución de la población de Ferrol. Años 1981-2007.....	23
Ilustración 3. Pirámide de edad del Ayuntamiento de Ferrol. Año 2008.....	23
Ilustración 4. Organigrama de la organización municipal. Año 2008.....	28
Ilustración 5. Organigrama actual de Hacienda y Patrimonio.....	33
Ilustración 6. Organigrama actual del IMFACOFE.....	39
Ilustración 7. Peso promedio, años 2002 a 2006, de cada capítulo de ingreso sobre el total de ingresos corrientes. Ayuntamiento de Ferrol.	52
Ilustración 8. Organigrama de la estructura propuesta para el IMFACOFE.....	74

TABLAS

Tabla 1. Costes directos de las acciones de mejora propuestas. Ejercicio 2009	16
Tabla 2 Evolución de la población de Ferrol. Años 1981-2007.....	22
Tabla 3. Puestos de trabajo del Ayuntamiento de Ferrol. Año 2008.....	29
Tabla 4. Tabla de conversión de puestos de trabajo actuales a los nuevos puestos de la relación de puestos de trabajo del IMFACOFE.....	37
Tabla 5. Puestos de trabajo del IMFACOFE. Año 2008.....	38
Tabla 6. Resumen personal tesorería con funciones en el área de ingresos.....	41
Tabla 7. Cuadro resumen del personal Sección de Hacienda del Ayuntamiento.....	42
Tabla 8. Expedientes de gestión pendientes de resolver en el IMFACOFE. Período 01/01/07 a 13/11/08.....	47
Tabla 9. Estadísticas de acceso a la OVT. Período 25/02/2008 a 25/11/2008.....	49
Tabla 10. Liquidación del Presupuesto del IMFACOFE. Ejercicios 2002 a 2007.....	51
Tabla 11. Resultados de recaudación de las emisiones masivas de providencias de apremio. Años 2004 a 2008.	55
Tabla 12. Resultados de notificaciones de las emisiones masivas de providencias de apremio. Años 2004 a 2008.....	55
Tabla 13. Resultados de las emisiones masivas de embargos de cuentas corrientes. Años 2004 a 2008.....	56
Tabla 14. Resultados de las emisiones masivas de requerimientos de bienes. Años 2004 a 2007.	57
Tabla 15. Resultados de las emisiones masivas de embargos de salarios. Años 2004 a 2007.....	57
Tabla 16. Análisis de la base de datos de terceros del IMFACOFE. Período enero-noviembre 2008.....	59
Tabla 17. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.1. de la línea estratégica gestión integral de los ingresos municipales.....	68
Tabla 18. Propuesta de relación de puestos de trabajo para el IMFACOFE.....	72
Tabla 19. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.2. de la línea estratégica gestión integral de los ingresos municipales.....	75

Tabla 20. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.3. de la línea estratégica gestión integral de los ingresos municipales.	77
Tabla 21. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.1. de la línea estratégica mejorar la gestión económica municipal.....	78
Tabla 22. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.2. de la línea estratégica mejorar la gestión económica municipal.....	79
Tabla 23. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.3. de la línea estratégica mejorar la gestión económica municipal.....	80
Tabla 24. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.1. de la línea estratégica gestionar orientado al ciudadano.	82
Tabla 25. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.2. de la línea estratégica gestionar orientado al ciudadano.	83
Tabla 26. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.3. de la línea estratégica gestionar orientado al ciudadano.	84
Tabla 27. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.1. de la línea estratégica modernizar el organismo autónomo.	85
Tabla 28. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.1. de la línea estratégica modernizar el organismo autónomo.	86
Tabla 29. Coste de personal del área de ingresos. Ejercicio 2009.....	89
Tabla 30. Coste en gasto corriente del área de ingresos. Ejercicio 2009.....	89
Tabla 31. Coste de personal de la propuesta de reorganización del área de ingresos. Ejercicio 2009.	90
Tabla 32. Coste en gasto corriente de la propuesta de reorganización del área de ingresos. Ejercicio 2009.	90
Tabla 33. Costes directos de las acciones de mejora propuestas. Ejercicio 2009.	91
Tabla 34. Cronograma de actividades. Ejercicios 2008 a 2010.	91
Tabla 35. Cronograma de responsables. Ejercicios 2008 a 2010.	96

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento al Ayuntamiento de Ferrol y al INAP que me han dado la posibilidad de realizar este curso. A la coordinadora por su dedicación y a los profesores que participaron en el desarrollo del mismo, así como a los compañeros por el buen ambiente creado.

Mi agradecimiento, asimismo, al tutor del trabajo, José Antonio Galiano Ibarra, que con sus valiosas aportaciones y comentarios han aportado valor a este proyecto.

También quiero aprovechar la ocasión para agradecer al personal del área económica del Ayuntamiento su colaboración, así como al departamento de informática por el apoyo prestado.

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Motivación y objetivos

El presente plan surge de la necesidad de realizar un estudio organizativo del área de ingresos, incardinado, de ser el caso, dentro de la modificación que suponga poner en marcha la Ley de Grandes Ciudades y **que tenga por objeto la gestión integral del sistema tributario municipal.**

Se trata de conseguir una mejora del rendimiento de las actuales figuras impositivas y demás conceptos de ingreso para, de este modo, **incidir en la mejora de la gestión económica municipal.**

1.2. Límites del análisis

Los límites del estudio y de la propuesta están determinados por:

1º.- Se circunscribe exclusivamente a los servicios de gestión tributaria y recaudación, dejando para un momento posterior la reorganización del servicio de inspección.

2º.- El equipo de gobierno ha predeterminado que la nueva organización del área de ingresos se incardine dentro del Organismo Autónomo creado para el efecto (IMFACOFE).

3º.- Su implementación deberá estar finalizada dentro del ciclo político actual, por tanto, en el plazo máximo de dos años.

1.3. Metodología y estructura del Plan

Para la elaboración del plan se ha procedido, en primer término, a realizar un **análisis estratégico de la organización actual que sirve para identificar los problemas a resolver.** El análisis parte del estudio de las características de la ciudad, para continuar analizando, desde una óptica más generalista, en el Ayuntamiento en su conjunto y, de manera específica, en el área de ingresos, los siguientes extremos:

- La estructura organizativa
- Los recursos humanos, equipos, aplicaciones y sistemas de información adscritos al área de ingresos.
- Los procesos.
- Las nuevas tecnologías.
- La situación económica.

Para ello, se ha recurrido al examen de la documentación existente en el Ayuntamiento, se han llevado a cabo reuniones en grupos de trabajo y entrevistas con todo el personal del área.

También se ha entendido necesario realizar una reflexión sobre los distintos modelos organizativos alternativos acordes con los objetivos estratégicos definidos, a través de los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs).

El **contenido** del plan comprende:

- Definición de la visión, misión y valores.
- Establecimiento de las líneas estratégicas, objetivos operativos y acciones de mejora a desarrollar.
- Elaboración de un cuadro de mando integral.

Para la **ejecución** del plan se ha realizado un estudio de los recursos financieros necesarios para su implementación y un cronograma de actividades y responsables de cada acción.

Se entiende imprescindible para garantizar que las medidas propuestas se lleven a cabo, **el cumplimiento de las siguientes premisas:**

1. *Garantizar la unidad de mando en el área de ingresos* con los cambios organizativos que esto suponga.
2. *Las propuestas de mejora deberán ser aprobadas por la Corporación.*
3. *Negociación con la representación sindical.*
4. *Designación de un equipo de trabajo.*
5. *Contar con un especialista en recursos humanos o*, en caso de no existir en la organización, *la contratación de una colaboración externa especialista en la gestión de recursos humanos en Administración pública.*

1.4. Diagnóstico

1.1.1. Características de la ciudad

Ferrol es un municipio costero situado en la provincia de La Coruña, en el noroeste de Galicia.

Con una población de 75.181 habitantes a 1 de enero de 2007, ha experimentado una tendencia demográfica decreciente a partir de los años 80 como consecuencia de la negativa evolución económica de la comarca.

La caída poblacional de Ferrol y que, al día de la fecha, parece no tener fin, comienza con la reconversión naval y ha supuesto un envejecimiento progresivo de la población.

1.1.2. Económicas.

La ciudad de Ferrol ha tenido siempre dos funciones claras: la construcción naval y la Marina

En el siglo XX, la comarca cuenta con unos astilleros que gozan de un enorme potencial y respaldo, convirtiéndolos en punto estratégico de la economía ferrolana.

A partir de finales de la década de 1970, el gobierno español aplicó una dura política de reconversión industrial para adaptar la industria naval de titularidad pública a las nuevas condiciones del mercado mundial y a las directrices impuestas por la integración en la Comunidad Económica Europea. La vida de la ciudad se transforma, intentando encontrar nuevas salidas a los procesos productivos e industriales.

Los sucesivos planes de reindustrialización de la comarca de Ferrol han fracasado. Se consolida el atraso de la comarca debido fundamentalmente a los siguientes factores:

- Aislamiento geográfico acentuado por el déficit de infraestructuras.
- Desarrollo industrial basado en sectores maduros o agotados (carbón).
- Destrucción de empleo a tasas mayores que las de creación y a pesar de los planes.

Hoy, con un 16,7% de desempleo entre los ferrolanos, atraer nuevas industrias continúa siendo el objetivo principal de todas las autoridades.

En la actualidad, está en marcha el **Proyecto Integral de Desarrollo de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2007-2011)**. El objetivo primordial es impulsar el **cambio de la situación socioeconómica de estas comarcas** puesto que, actualmente, convergen factores que favorecen la implantación de un Plan de Desarrollo (la llegada de infraestructuras clave, voluntad política y coordinación entre instituciones, constitución de la Asociación impulsora del Plan Ferrol con la participación de representantes de todos los agentes sociales) y que se completan con la aplicación de las lecciones aprendidas de actuaciones y planes anteriores.

Además hay que señalar que los políticos locales han estado más preocupados de resolver problemas inmediatos de la ciudad que a ningún proyecto político general, con el agravante de que **el Ayuntamiento de Ferrol se ha caracterizado, desde los años 80, por cambios constantes de gobierno, gobiernos de coalición y faltos de un liderazgo claro con visión de futuro.**

1.1.3. Características organizativas del área de ingresos

Desde los años 80 existe una desconcentración en la gestión por tipo de ingreso que consiste en que cada unidad administrativa es responsable de la exacta y puntual aplicación de las Ordenanzas y tarifas que estén a su cargo, de la gestión administrativa relativa a la aplicación de los tributos y demás ingresos que les correspondan y de la gestión de las reclamaciones o recursos presentados y formulando las propuestas que en cada caso procedan para su aprobación, en su caso, por el órgano competente.

El servicio de recaudación estuvo encomendado a un Recaudador externo-Agente Ejecutivo desde 1978 hasta el año 2001, año en el que se acuerda asumir directamente la gestión recaudatoria mediante la creación de un Organismo Autónomo Local (IMFACOFE).

La existencia del IMFACOFE no es más que una respuesta improvisada a las necesidades surgidas del entorno:

- Recuperación de la gestión directa de la recaudación.
- Cese del antiguo Recaudador externo-Agente ejecutivo
- Necesidad de subrogar al personal contratado del antiguo Recaudador externo, sin querer integrarlo en la estructura municipal.

Hay que tener en cuenta que **el IMFACOFE tiene por objeto la prestación de los servicios de gestión, recaudación e inspección** de toda clase de tributos y demás ingresos de derecho público y privado **si bien, al día de la fecha, sólo tiene competencias en materia de recaudación estando únicamente autorizado a colaborar en materia de gestión.**

En este momento **el Ayuntamiento se encuentra en pleno proceso de reorganización administrativa municipal** para adaptarse al régimen previsto en la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local que, con respecto al área de ingresos, se prevé el siguiente modelo:

- **Órgano de tesorería y gestión tributaria:** al que le corresponden las funciones públicas de: gestión financiera, gestión tributaria y recaudación.
- Está pendiente de realizar, a través de la modificación del Reglamento aprobado, **la incardinación del órgano de tesorería y gestión tributaria, con el Organismo Autónomo creado para el efecto**, así como las modificaciones estatutarias pertinentes.
- Se pretende que el Organismo empiece a funcionar de una manera integrada en la gestión, recaudación e inspección de todos los recursos municipales. Lograr integrar al personal del Ayuntamiento en el Organismo es precisamente uno de los objetivos que se pretende abordar con el presente plan, ya que sin coordinación difícilmente se podrá lograr una gestión integral.

1.1.4. Problemas a resolver

Del análisis pormenorizado de los recursos humanos, de los equipos, aplicaciones y sistemas de información adscritos al área, de los procedimientos llevados a cabo y de la situación económica del Ayuntamiento se detectan una serie de problemas a resolver, entre los que se destacan:

- Inexistencia de líneas estratégicas definidas.
- Trabajo autónomo y sin coordinación.
- Distinto grado de organización entre los servicios de recaudación y gestión tributaria con el agravante de que no existe una organización bien

definida en este servicio ni integrada en la organización que se está realizando en el IMFACOFE.

- Ausencia de personal técnico cualificado.
- No existen procedimientos normalizados de trabajo.
- La información del área de ingresos no está integrada.
- Problemas intergrupales e interpersonales en la organización.
- Clima de baja confianza en el personal (desinformación).
- Trabajo no orientado a satisfacer las necesidades del ciudadano.
- Oposición sindical generalizada ante los cambios propuestos.
- Recursos económicos bastante limitados en comparación con otros Ayuntamientos de características similares.
- Estancamiento de actuaciones en procedimiento de apremio.
- Bases de datos sin depurar.

1.5. El Plan de Mejora

1.5.1. Visión

Ser un referente para el Ayuntamiento y demás municipios de la comarca en buena gestión.

1.5.2. Misión

Somos la Agencia Tributaria del Ayuntamiento de Ferrol encargada de la gestión y recaudación de los recursos municipales, contribuyendo de este modo al progreso de la ciudad.

Trabajamos sumando esfuerzos para conseguir una administración más moderna y transparente, facilitando a los ciudadanos el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

1.5.3. Valores

- Mejora continua →innovando
- Transparencia→datos e indicadores objetivos
- Modernización →impulso de las nuevas tecnologías
- Vocación de servicio→orientado al ciudadano
- Trabajo en equipo
- Sostenibilidad económica.

1.5.4. Línea estratégica 1. Gestión integral de los ingresos municipales.

Una de las claves del éxito de este plan reside en esta línea estratégica. Se entiende imprescindible acometer los cambios oportunos para conseguir **la gestión integral del sistema tributario municipal** regido por los principios de eficiencia, suficiencia, agilidad y unidad de gestión.

1.5.4.1. Objetivo operativo 1.1. Incrementar el cargo gestionado por el IMFACOFE del 63,81% actual al 100% de los ingresos corrientes gestionados por el Ayuntamiento en el plazo de un año.

Es necesario que la totalidad de conceptos de ingreso gestionados por el Ayuntamiento se gestionen a través de una única aplicación, que esté adaptada a las nuevas tecnologías y que controle adecuadamente el proceso de gestión/recaudación y conseguir, de este modo, tener integridad e inmediatez en la información de ingresos.

1.5.4.2. Objetivo operativo 1.2. Integrar al personal municipal que realiza funciones de gestión de ingresos en el Organismo en el plazo de un año.

Se realiza una propuesta y se definen una serie de acciones para acometer una reestructuración del área de ingresos basada en los siguientes principios generales:

- Unidad de mando.
- Coordinación.
- Responsabilidad.
- Economía de personas.

1.5.4.3. Objetivo operativo 1.3. Crear una Comisión de Coordinación en el área de ingresos del Ayuntamiento que se reúna una vez al mes.

Para que el Organismo alcance los objetivos fijados es imprescindible el trabajo en equipo y la coordinación interdepartamental. De este modo se pretende que los planes de actuación del área de ingresos se definan conjuntamente, se eliminen ineficiencias en la gestión, se aúnen esfuerzos para la consecución de objetivos, la evaluación de su cumplimiento y la retroalimentación mediante la corrección de incidencias.

1.5.5. Línea estratégica 2. Mejorar la gestión económica municipal.

El Ayuntamiento cuenta con unos recursos corrientes muy limitados en comparación con otros municipios de características similares y con unos indicadores de recaudación claramente mejorables. Esta línea estratégica está orientada a cambiar esta situación.

1.5.5.1. Objetivo operativo 2.1. Incrementar los ingresos corrientes liquidados por el Ayuntamiento en un 10% en dos años.

Para ello, se adoptarán una serie de medidas para implantar nuevas fuentes de financiación (telefonía móvil) no exploradas por el Ayuntamiento, utilizar los procedimientos de verificación de datos y de comprobación limitada previstos en la

normativa y contemplar actuaciones puntuales en materia de inspección, mientras no se reestructure este servicio.

1.5.5.2. Objetivo operativo 2.2. Incrementar el porcentaje de notificaciones positivas en un 20% en el plazo de dos años.

En las bases de datos del Organismo existe un elevado porcentaje de terceros mal identificados, por un lado, como consecuencia de la información sin depurar del antiguo Recaudador externo-Agente ejecutivo y, por otro, por la entrada de cargas masivas de datos que “ensucian” la información existente. Todo ello repercute negativamente en los porcentajes de notificaciones positivas y en la imposibilidad de llevar el procedimiento de apremio a sus últimas fases.

Con las medidas a adoptar se espera:

- Aumentar la seguridad jurídica de los procedimientos de gestión y recaudación.
- Aumentar los porcentajes de recaudación.
- Disminuir los costes de gestión administrativa interna.

1.5.5.3. Objetivo operativo 2.3. Incrementar el porcentaje de recaudación ejecutiva del 13,54% al 25%, en el plazo de dos años.

Los porcentajes de recaudación ejecutiva y, por consiguiente, de recaudación voluntaria mejorarán si se procede a la depuración de las deudas pendientes de cobro prescritas, a la aprobación de normas y, por tanto, a la tramitación de expedientes para la declaración de fallidos y, una vez se desarrollen nuevas actuaciones en el procedimiento de apremio.

1.5.6. Línea estratégica 3. Gestionar orientado al ciudadano.

Esta línea estratégica pretende, por un lado, la normalización de los procedimientos administrativos que se están llevando a cabo para ver si los servicios prestados a los ciudadanos son adecuados y reducir los plazos de respuesta.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que el grado de calidad en la atención que se le presta al ciudadano depende de los dos siguientes factores fundamentales:

- El nivel de preparación de los empleados públicos.
- El nivel motivación y de satisfacción en el trabajo de dichos empleados.

1.5.6.1. Objetivo operativo 3.1. Normalizar el 75% de los procedimientos que se realizan en el área de ingresos del Ayuntamiento en el plazo de dos años.

Los plazos de resolución de expedientes de gestión son demasiado elevados, exceden de los plazos legales. Existe una burocracia excesiva y se generan “cuellos de botella” en los departamentos. Falta de personal técnico cualificado.

Hay que destacar la necesidad de crear una Unidad de atención al contribuyente que resuelva de un modo integral las necesidades planteadas por los obligados tributarios.

Con las medidas que se plantean, se reducirán los costes administrativos y se mejorará la calidad de los servicios prestados.

1.5.6.2. Objetivo operativo 3.2. Incrementar en un 15% la media del importe cobrado por remesas de domiciliación, con fecha objetivo del 2009.

Hay que tener en cuenta, en el entorno actual de crisis económica, la necesidad de dar más facilidades a los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones tributarias.

Para ello se entiende necesario dar la posibilidad de acogerse al sistema de “Pago a la carta” mediante el que se podrán distribuir en el tiempo la atención de los pagos que, por todos los conceptos, un contribuyente tenga que realizar anualmente en el Ayuntamiento.

Las medidas propuestas, además de facilitar a los ciudadanos el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, incidirá en la mejora de la gestión económica municipal mediante la anticipación de los flujos de ingreso.

1.5.6.3. Objetivo operativo 3.3. Realizar, por el 100% del personal que se integre en el IMFACOFE, un curso de reciclaje y formación adecuado al puesto de trabajo que vaya a desempeñar con fecha objetivo del 2010.

El personal que está en el “front-office” no está suficientemente formado para atender adecuadamente las demandas de los ciudadanos. Existe un elevado absentismo laboral. Pésimas relaciones intergrupales e interpersonales de los trabajadores que, además, presentan bajos niveles de motivación y satisfacción.

Con las medidas planteadas, además de mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos, se pretende motivar al personal para que sean los propios empleados públicos, en compañía de la dirección del área, los que impulsen el cambio de la organización.

1.5.7. Línea estratégica 4. Modernizar el Organismo Autónomo.

El IMFACOFE no puede perder la oportunidad que ofrece la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, para facilitar sus relaciones con los ciudadanos (menos papeleos, más cómodas, más accesibles, más seguras, más adaptadas) y transformarse internamente a través del uso de la tecnología.

1.5.7.1. Objetivo operativo 4.1. Incrementar en un 25% el número de usuarios que acceden a los servicios ofrecidos a través de la OVT, en el plazo de dos años.

Actualmente el IMFACOFE tiene operativos una serie de servicios que se pueden realizar telemáticamente a través de lo que se denomina “Oficina Virtual Tributaria

(OVT)”, pero con el inconveniente de que sólo se le ofrecen a los clientes de la entidad financiera con la que el Organismo ha conveniado para ponerlos en funcionamiento.

Las estadísticas de acceso a la OVT reflejan una utilización de la misma muy residual que pretende ser mejorada.

1.5.7.2. Objetivo operativo 4.2. Incrementar en un 25% el importe de los cobros realizados a través del servicio de pago telemático, en el plazo de dos años.

El servicio de pago telemático ofrecido por el IMFACOFE tiene el inconveniente ya comentado de estar asociado a una única entidad financiera. Esto se pretende cambiar con la incorporación de 22 nuevas entidades financieras.

1.5.8. Cuadro de mando integral.

Se procede a la **definición de un cuadro de mando integral (indicadores de resultados, de calidad de los servicios, de procesos internos y de formación y crecimiento)** cuyo objetivo final consiste en ser un **sistema de información único para el equipo de gobierno que facilite la toma de decisiones**. Es decir, que sea el timón de la gestión de ingresos desarrollada por el IMFACOFE.

1.6. Implantación del Plan

1.6.1. Recursos financieros

Con las medidas propuestas en el plan se prevé una reducción de costes tanto de personal como de gasto corriente en un importe total de 170.103,38 €.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que los costes directos de implantación de las acciones de mejora ascienden a 398.571,72 € en el próximo año 2009 según el siguiente cuadro:

Tabla 1. Costes directos de las acciones de mejora propuestas. Ejercicio 2009

CÓDIGO	ACCIONES	COSTE DIR.	PART.PRESUP.
5.2.2.1.2.a)	Contratar a una consultora especialista en RRHH y Administración Pública	30.000,00	0205-6112-22706
5.2.3.1.1.a)	Firmar un Convenio con la Universidad para el estudio de nuevas fuentes de ingreso para el Ayuntamiento	30.000,00	0205-6112-22706
5.2.3.1.1.b)	Contratar el servicio de colaboración para realizar las actuaciones inspectoras de IAE e ICIO	310.000,00	0205-6112-22706
5.2.4.1.1.b)	Hacer un inventario y clasificación de procedimientos de gestión tributaria	1.200,00	0205-6112-48100
5.2.4.1.1.c)	Hacer un inventario y clasificación de procedimientos de recaudación	1.200,00	0205-6112-48100
5.2.4.1.3.b)	Contratación de los formadores	12.000,00	0205-6112-16300
5.2.5.1.1.d)	Adhesión del IMFACOFE al convenio de Red.es	14.171,72	0205-6112-22608
TOTAL COSTES DIRECTOS ACCIONES DE MEJORA		398.571,72	

1.6.2. Acciones de mejora y responsables de su implantación.

Para cada objetivo operativo se definen una serie de acciones para su consecución, así como los responsables y el tiempo fijado para su implantación a través de un cronograma de actividades y responsables.

1.7. Evaluación

Finalmente, para cada objetivo operativo se definen unos indicadores de seguimiento. Será **el equipo de trabajo** designado el que **procederá al control mensual del proceso de implementación para detectar las desviaciones** sobre el plan establecido. Se trata de conseguir un **proceso de retroalimentación permanente** que, en caso de no cumplirse los objetivos, permita la redefinición de los mismos y revisar las acciones previstas para su consecución.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Motivación del Plan.

El presente plan tiene como **objeto incidir en la mejora de la gestión económica municipal** y, de un modo especial, en la mejora del rendimiento de las actuales figuras impositivas.

Para ello se entendió necesario **la realización del estudio de un nuevo modelo organizativo del área de ingresos** (incardinado, de ser el caso, dentro de la modificación que suponga poner en marcha la Ley de Grandes Ciudades) y **que tenga por objeto la gestión integral del sistema tributario municipal** regido por los principios de eficiencia, suficiencia, agilidad y unidad de gestión.

Con este motivo **el Gobierno municipal fijó**, entre otros, **como uno de sus objetivos para el presente ejercicio 2008** que por parte de la Tesorera Municipal **se presentase un Plan de Mejora de Gestión de Ingresos que integrara la decisión estratégica sobre cuáles 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**, a través de un cronograma de actividades. De dichos objetivos se dio cuenta en la sesión del Consejo de Administración del Instituto Municipal de Hacienda del Ayuntamiento de Ferrol (IMFACOFE) de 18 de abril de 2008.

A la vista del mandato recibido se procede a la redacción de este Plan, elaborado entre los meses de septiembre a noviembre de 2008 con motivo de la realización del VII Curso Superior de Dirección Pública Local (B.O.E. núm.: 295 de 10/12/2007) y autorizado por la Resolución de la Presidencia del IMFACOFE de 29 de enero de 2008.

2.2. Objetivos del Plan.

Es por tanto objetivo de este Plan **realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización del área de ingresos municipal de manera que se propongan el conjunto de medidas de todo tipo** (organizativas, de recursos humanos, financieras, etc.) **necesarias para la consecución del objetivo último: la mejora del rendimiento de las actuales figuras impositivas.**

Concretamente, **el Plan deberá definir la Misión, Visión y Valores del Organismo y establecer las líneas estratégicas de actuación, así como los objetivos operativos a desarrollar** de conformidad con la misión y la visión definidas.

2.3. Límites.

Los límites del estudio y de la propuesta están determinados porque el equipo de gobierno ha predeterminado **que la nueva organización del área de ingresos se incardine dentro del Organismo Autónomo creado para el efecto (IMFACOFE)**, convirtiéndose este en la Agencia Tributaria del Ayuntamiento de Ferrol.

Otro límite menos evidente, pero no por ello menos restrictivo, es el temporal. Resulta imprescindible encuadrar el Plan de Mejora dentro del ciclo político, por lo que **su implementación deberá estar finalizada en el plazo máximo de dos años (31 de diciembre de 2010)**.

Por último, señalar que **el presente estudio se va a centrar en los servicios de gestión tributaria y recaudación**, dejando para un momento posterior la reorganización del servicio de inspección que, en la actualidad está formado por un grupo de funcionarios que, fuera de la jornada habitual de trabajo, realizan las labores de inspección y que son retribuidos a través de un complemento de productividad en función de la recaudación obtenida.

2.4. Metodología.

Para la elaboración del Plan se ha recurrido al **examen de la documentación existente en el Ayuntamiento**, partiéndose de **un análisis estratégico de la organización a través de un diagnóstico tipo DAFO**.

Se han llevado a cabo reuniones en grupos de trabajo con los técnicos municipales con responsabilidades en el área de ingresos **y se han realizado entrevistas con todo el personal del área**, tanto del propio Ayuntamiento como del Organismo Autónomo.

También se ha entendido necesario plantear los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs) como instrumento de apoyo al rediseño organizativo que se plantea, puesto que se entiende necesario realizar una reflexión sobre los distintos modelos alternativos acordes con los objetivos estratégicos definidos.

Para la ejecución del Plan **se ha realizado un cronograma de actividades** y, por último, para la evaluación del mismo **se han definido una serie de indicadores para el seguimiento de los objetivos y se ha elaborado un cuadro de mando integral** cuyo fin último es ser un sistema de información único para el equipo de gobierno que le facilite la toma de decisiones.

2.5. Enunciado de los contenidos del Plan de Mejora.

Para la consecución de los objetivos señalados, **se redacta el Plan atendiendo a la siguiente estructura:**

En primer término, se procede a realizar un **diagnóstico de la situación actual** partiendo de las características de la ciudad, para continuar analizando:

- La estructura organizativa
- Los recursos humanos, equipos, aplicaciones y sistemas de información adscritos al área de ingresos.
- Los procesos.
- Las nuevas tecnologías.
- La situación económica.

Una vez analizada la situación, **se realiza un análisis estratégico de la organización que sirve para identificar los problemas a resolver.**

En el siguiente título, se hace **una reflexión acerca de cuál sería el modelo organizativo más acorde a los objetivos que se pretenden alcanzar mediante los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs).**

El contenido del Plan se contempla en el título 4 con los siguientes epígrafes:

- Definición de la visión, misión y valores.
- Establecimiento de las líneas estratégicas, objetivos operativos y acciones de mejora a desarrollar.
- Elaboración de un cuadro de mando integral.

Por último, en los títulos 5 y 6, se detalla **el proceso de implantación, seguimiento y evaluación del Plan.**

3. DIAGNÓSTICO

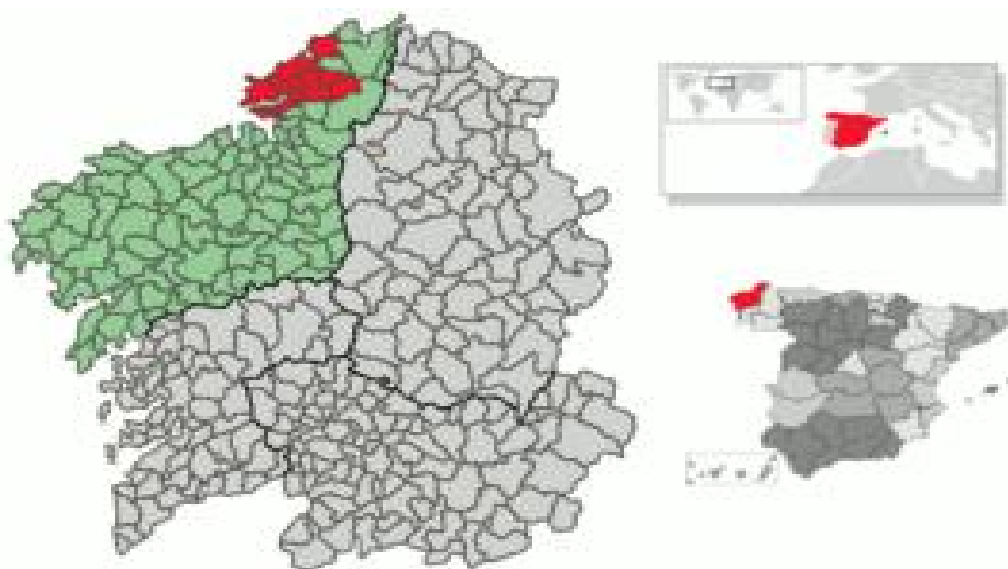
3.1. Características de la ciudad.

3.1.1. Geográficas.

La comarca de Ferrol es una **comarca costera situada en la provincia de La Coruña, en el noroeste de Galicia. Abarca 11 municipios:** Ares, Fene, Ferrol, Mugardos, Narón, Neda, Valdoviño, As Somozas, Moeche, San Sadurniño y Cedeira.

Con una población de 75.181 habitantes a 1 de enero de 2007, la zona metropolitana de Ferrol, conocida como "Ferrolterra (Comarca de Ferrol)", agrupa también a las comarcas de Eume y Ortegal, con una población de cerca de 210.000 personas. Se puede observar la situación de la comarca en la siguiente ilustración:

Ilustración 1 Situación en el mapa de la Comarca de Ferrol.



Los seis primeros ayuntamientos citados forman parte de una de las 3 áreas funcionales claramente diferenciadas, también llamada subcomarca de Ferrolterra. Estos ayuntamientos miran a la ría del Ferrol, están muy cohesionados entre sí, son pequeños en extensión pero tienen gran densidad de población. Dependen en gran medida de Ferrol y Narón en sus relaciones. La segunda zona es la más alejada de la costa, y está configurada por pequeñas subzonas locales (Valdoviño, San Sadurniño, Moeche y As Somozas); y por último, la subárea de Cedeira, que forma parte de un importante

subcentro. *En todos los casos las intensas relaciones funcionales con Ferrol integran estas diferentes vinculaciones locales en una unidad comarcal de orden superior.*

3.1.2. Poblacionales.

Como consecuencia de la evolución económica de la comarca que se refleja en el siguiente apartado, la población del municipio de Ferrol ha experimentado una **tendencia demográfica decreciente a partir de los años 80**, saldándose con una disminución de población de 12.510 habitantes en el período 1981 a 2007, según puede observarse en la siguiente tabla número 2 e ilustración 2:

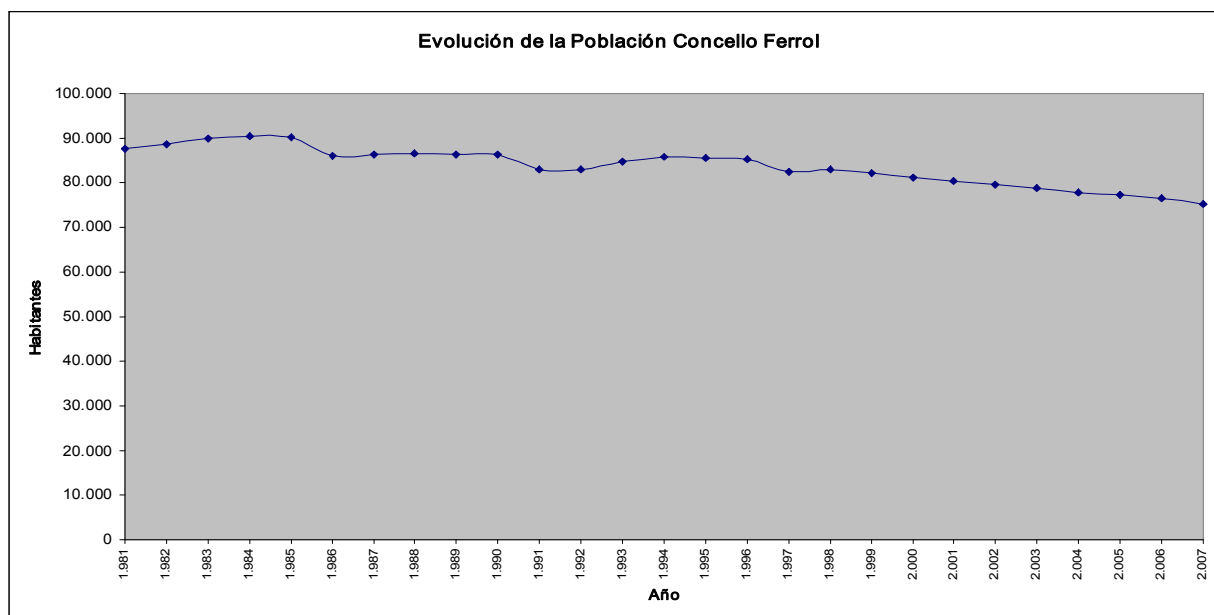
Tabla 2 Evolución de la población de Ferrol. Años 1981-2007.

AÑO	HABITANTES	INCREMENTO/DISMINUCIÓN
1.981	87.691	87.691
1.982	88.689	998
1.983	89.848	1.159
1.984	90.410	562
1.985	90.306	-104
1.986	86.154	-4.152
1.987	86.329	175
1.988	86.503	174
1.989	86.271	-232
1.990	86.272	1
1.991	83.045	-3.227
1.992	82.950	-95
1.993	84.743	1.793
1.994	85.692	949
1.995	85.587	-105
1.996	85.364	-223
1.997	82.546	-2.818
1.998	82.875	329
1.999	82.182	-693
2.000	81.259	-923
2.001	80.347	-912
2.002	79.520	-827
2.003	78.813	-707
2.004	77.859	-954
2.005	77.155	-704
2.006	76.399	-756
2.007	75.181	-1.218
VARIACIÓN NETA		-12.510

Fuente: INE

Elaboración propia

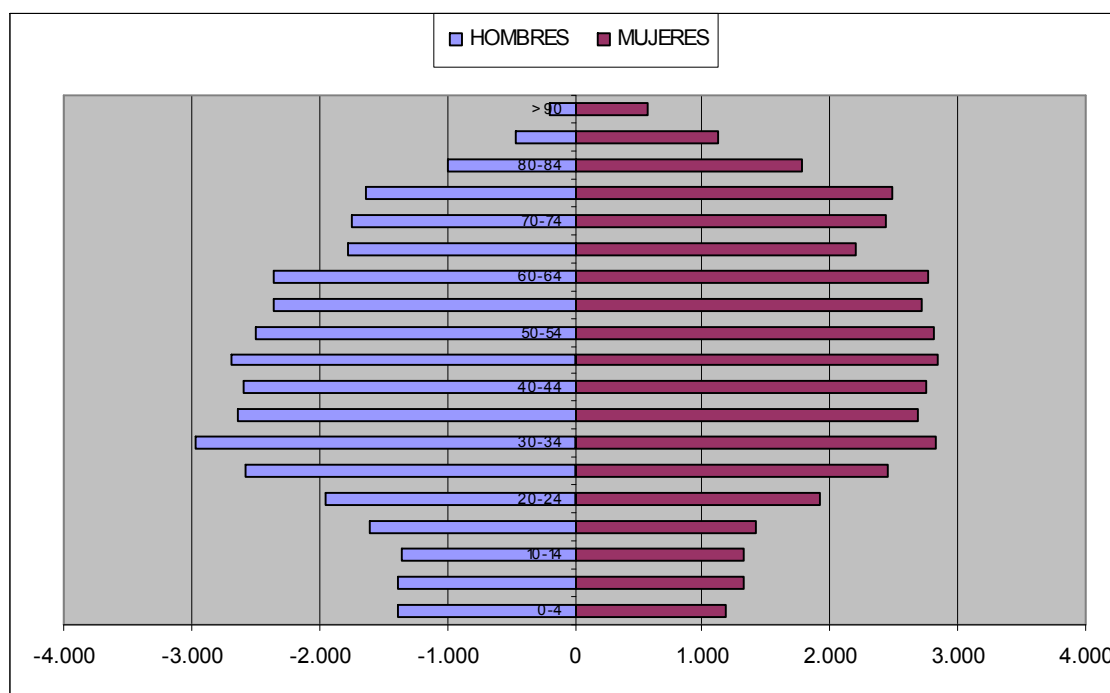
Ilustración 2. Evolución de la población de Ferrol. Años 1981-2007.



Fuente: INE
Elaboración propia

Se puede observar que en la última década se ha producido la mayor caída de población, con un peso en la variación neta del 81,40 %. **Tendencia que al día de la fecha parece no tener fin y que ha supuesto un envejecimiento de la población.**

Ilustración 3. Pirámide de edad del Ayuntamiento de Ferrol. Año 2008.



Fuente: Padrón municipal de habitantes
Elaboración propia

3.1.3. Económicas.

La ciudad de Ferrol ha tenido siempre dos funciones claras: industrial y militar. La industrial se ha polarizado en la construcción naval y la militar, en la Marina.

En el siglo XX, la comarca cuenta con unos astilleros que gozan de un enorme potencial y respaldo, convirtiéndolos en punto estratégico de la economía ferrolana.

A partir de finales de la década de 1970, el gobierno español aplicó una dura política de reconversión industrial para adaptar la industria naval de titularidad pública a las nuevas condiciones del mercado mundial y a las directrices impuestas por la integración en la Comunidad Económica Europea. La vida de la ciudad se transforma, intentando encontrar nuevas salidas a los procesos productivos e industriales.

Los planes de reconversión industrial de principios de los 80 no dinamizaron suficientemente el tejido productivo de Ferrol. El departamento de Carlos Solchaga (ministro de Industria y Energía desde diciembre de 1982 e impulsor del programa de reconversión industrial) promulgó primero la Zona de Urgente Industrialización (83-87) para Ferrol, con una batería de medidas, principalmente de incentivos económicos y subvenciones para aquellas empresas que se instalasen en la comarca. A la ZUR le siguió la Zona Industrial en Declive (88-92). Se creó una oficina especial en la ciudad con un gerente dotado de importantes competencias. Pero transcurrido el plazo, el balance fue pobre: **se consolida el atraso de la comarca. Esto fue debido fundamentalmente a los siguientes factores:**

- **Aislamiento geográfico acentuado por el déficit de infraestructuras.**
- **Desarrollo industrial basado en sectores maduros o agotados (carbón).**
- **Destrucción de empleo a tasas mayores que las de creación y a pesar de los planes:** Zona de Promoción Económica (93-99), Plan especial para Ferrol y comarca (1993), Protocolo para Industrialización de Ferrol (1997/99).

Hoy, con un 16,7% de desempleo entre los ferrolanos, atraer nuevas industrias continúa siendo el objetivo principal de todas las autoridades.

Además señalar que los políticos locales han estado más preocupados de resolver problemas inmediatos de la ciudad que a ningún proyecto político general, con el agravante de que el Ayuntamiento de Ferrol se ha caracterizado, desde los años 80, por cambios constantes de gobierno, gobiernos de coalición y faltos de un liderazgo claro con visión de futuro.

Es a partir de finales de los años 90 cuando comienzan a surgir iniciativas de diálogo con la comunidad, modelos de participación ciudadana mixta. Por ejemplo, es en el año 1998 cuando se constituye la Asociación que crea la Fundación Ferrol Metrópoli (de la que es socio el Ayuntamiento de Ferrol). Esta fundación sin ánimo de

lucro se crea a través de una asociación entre empresas e instituciones locales para el desarrollo del área metropolitana de Ferrol. Nace como respuesta a las crisis cíclicas que ha vivido Ferrol y su comarca por su excesiva dependencia del sector naval, con la cooperación de todos los sectores. **El propósito es lograr un desarrollo económico y un diseño comunitario sostenible de la comarca a través de la cooperación de todas las partes implicadas:** gobierno local, sector privado (incluidas instituciones financieras, bancos, empresas de producción, comerciales y de información), la propia Fundación Ferrol Metrópoli, asociaciones de profesionales, instituciones académicas o de investigación.

El objetivo de revitalizar Ferrol se canaliza a través de un Plan Estratégico en el que se recogen las principales líneas de actuación: innovación, cooperación, internacionalización, cultura y creación de empleo. Se pretende la coordinación de las actuaciones y la cooperación público-privada: la elaboración y persecución de una visión de futuro únicamente puede alcanzarse si se suman y coordinan los esfuerzos.

En la actualidad, está en marcha el **Proyecto Integral de Desarrollo de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2007-2011)**. Es el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE), dependiente de la Consellería de Economía e Facenda, y en cuyo consejo de dirección también participan los consejeros de Innovación e Industria, Medio Ambiente, Medio Rural, Pesca y Política Territorial, el encargado del seguimiento e impulso del Plan de desarrollo para la comarca de Ferrolterra. La Asociación Impulsora del Plan Ferrol, que integra a sindicatos, organizaciones de empresarios y Cámara de Comercio, actuará como comité asesor en el desarrollo del plan.

Este Proyecto prevé movilizar una inversión global de 3.000 millones de euros, de los que 1.163 serán fondos públicos. **El objetivo primordial es impulsar el cambio de la situación socioeconómica de estas comarcas** con una estrategia que permita alcanzar un desarrollo rápido y sostenido que suponga un crecimiento acumulado hasta 2011 del 16%, con una creación de 4.400 puestos de trabajo.

Entre las iniciativas para impulsar el desarrollo económico de la zona, el proyecto incluye:

- Medidas relativas a sectores soporte –como el naval y la industria auxiliar-; sectores motor –eólico, turístico, y logístico-; y sectores de futuro –energías renovables-.
- Medidas transversales en el ámbito de la dotación de suelo industrial, de la mejora de las infraestructuras, y del fomento del I+D+i.

En definitiva, el proyecto apuesta por la visión integral de las actuaciones, el establecimiento de prioridades y la coordinación de iniciativas, con el objetivo de abordar una estrategia de diversificación productiva, formación y tecnificación de los recursos humanos y aprovechamiento de las ventajas competitivas de la comarca de Ferrolterra.

3.1.4. Gestión municipal.

A lo largo de los últimos años se ha experimentado una evolución positiva en varias áreas de la gestión municipal, entre las que cabe destacar las siguientes:

- **Ámbito cultural:** gracias a la labor divulgativa mediante exposiciones, conferencias, etc., se percibe que el ciudadano conoce mejor y valora más positivamente su patrimonio cultural. Actualmente Ferrol está camino de convertirse en Patrimonio de la Humanidad.
- **Promoción del empleo:** el Ayuntamiento cuenta con un servicio de orientación e información laboral y un servicio de asesoramiento para el autoempleo.
- **Ámbito formativo:** programas de fomento del empleo (tanto programas de iniciación profesional como programas de formación e inserción profesional y de formación a personas emprendedoras); programas europeos de fomento del empleo.
- **Servicios tradicionales:** Con respecto a este tema, salvo en la gestión de los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento y los servicios de limpieza viaria, recogida de residuos sólidos urbanos y transporte de productos al vertedero que se prestan mediante gestión indirecta a través de empresa mixta y concesión, respectivamente, existe una gestión directa de servicios pero con una tendencia generalizada a la externalización de los mismos. La administración municipal cuenta con una compleja organización interna, con excesiva burocracia y tendente a la desconcentración y creación de nuevos organismos.

No obstante, a pesar del esfuerzo realizado para potenciar espacios participativos desde el discurso y desde las actuaciones de los responsables políticos, no se ha conseguido involucrar a la ciudadanía lo que ha provocado que los resultados obtenidos hayan sido pobres.

En la actualidad, el Gobierno Municipal está intentando establecer un nuevo modelo de gestión municipal orientado a optimizar la calidad de los servicios que la Administración presta al ciudadano. Un nuevo modelo de lealtad institucional que ha derivado en unas nuevas relaciones de colaboración. Un nuevo modelo que se ha abierto a la participación ciudadana y que incide en las políticas sociales, culturales y educativas (consejos ciudadanos o presupuestos participativos) que pretenden otorgar poder real a los ciudadanos, si bien su complejidad hace difícil la tarea.

3.2. Características organizativas del Ayuntamiento.

El organigrama de la Corporación Municipal resultante de las últimas elecciones celebradas el pasado 27 de mayo de 2007 y de los acuerdos adoptados por el Pleno y las resoluciones de la Alcaldía es el siguiente, todo ello de conformidad con lo establecido

en la Ley 7/1985, reguladora de las Bases del Régimen Local, con el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Corporaciones Locales y con el Reglamento Orgánico del Ayuntamiento de Ferrol:

- El Alcalde.
- El Pleno.
- Los Tenientes de Alcalde: existen cinco que son miembros de la Junta de Gobierno Local.
- La Junta de Gobierno Local: compuesta por el Alcalde, y ocho Concejales.

Por Resolución de la Alcaldía-Presidencia de 26 de junio de 2007 se crearon las siguientes **seis Áreas de gobierno municipal y Concejalías dentro de ellas**:

1. Área de Hacienda y Patrimonio, Promoción Económica y Empleo.
2. Área de Bienestar Social, Mujer, Juventud y Solidaridad.
 - a. Bienestar Social, Juventud y Solidaridad.
 - b. Mujer, con las competencias propias de protección de la mujer.
3. Área de Seguridad Ciudadana, Tráfico y Transporte Público.
 - a. Seguridad Ciudadana y Protección Civil
 - b. Tráfico y Transporte Público
4. Área de Urbanismo y Medio Ambiente.
 - a. Planificación, gestión urbanística e infraestructuras.
 - b. Equipamiento, vivienda, obras y rehabilitación.
 - c. Medio ambiente, medio rural y servicios.
5. Área de Cultura, Educación y Deporte.
 - a. Servicio de Cultura y Promoción Turística.
 - b. Servicio de Educación y Universidad.
 - c. Servicio de Deportes.
6. Área de Participación Ciudadana, Modernización Municipal y Personal.

Al frente de cada una de estas Áreas existe un Concejál Coordinador de la misma a los que se le confirió una delegación genérica que abarca las facultades de dirigir los servicios correspondientes así como su gestión, incluida la facultad de resolver mediante actos administrativos que afecten a terceros y la resolución de recursos de reposición interpuestos contra estos.

Así mismo, se confirieron una serie de delegaciones especiales para determinados servicios al frente de los cuales se asigna a un Concejál, sin que dichas delegaciones conlleven facultades de emisión de actos administrativos resolutorios, facultad que queda reservada a los Concejales Coordinadores de Área.

A día de hoy **esta estructura ha sido modificada como consecuencia de un reajuste de competencias entre los concejales del gobierno municipal de coalición (PSOE e IU)**: Con fecha de 28 de octubre de 2008 el Alcalde acordó separar de la Junta de Gobierno Local a los miembros de Izquierda Unida y cesar a los que eran Tenientes de Alcalde, revocando las delegaciones especiales que les tenían conferidas por Decreto de 26 de junio de 2007.

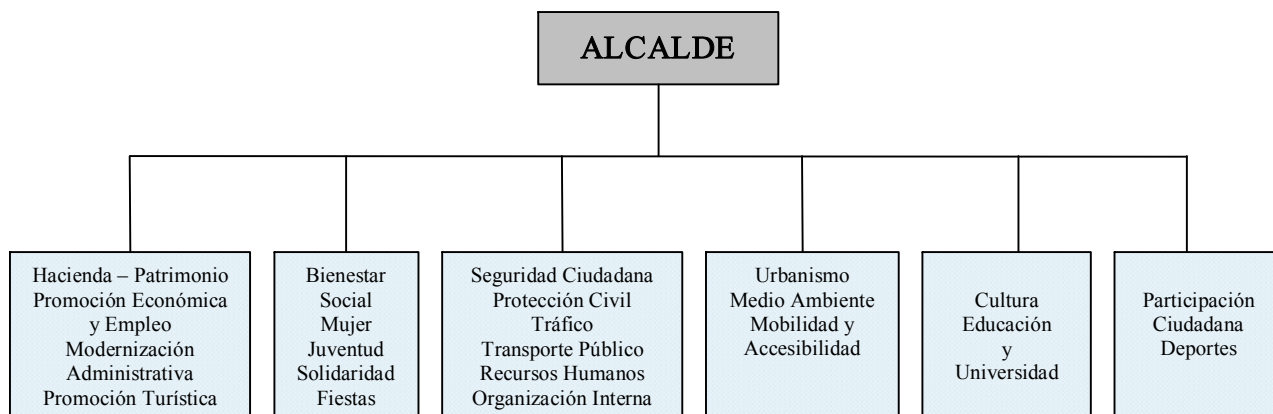
Consecuencia de todo ello es el actual gobierno en minoría del PSOE (que cuenta con 9 concejales de los 25 que forman el Pleno) **que tuvo que reajustar su organización municipal**. De este modo, por Decreto de la Alcaldía de 30 de octubre de 2008, se crearon las siguientes áreas de gobierno:

1. Área de Hacienda y Patrimonio, Promoción Económica y Empleo. Modernización administrativa. Promoción Turística.
2. Área de Bienestar Social, Mujer, Juventud y Solidaridad. Fiestas.
3. Área de Seguridad Ciudadana y Protección Civil. Tráfico. Transporte Público. Recursos Humanos. Organización Interna.
4. Área de Urbanismo. Medio Ambiente. Movilidad y accesibilidad.
5. Área de Cultura, Educación y Universidad.
6. Área de Participación Ciudadana. Deportes.

A pesar de las modificaciones se mantiene el modelo organizativo anterior de concejales coordinadores de área con delegaciones genéricas y especiales en los mismos términos que ya existían.

Hay que señalar que los cambios producidos en la organización no afectan a los objetivos de este trabajo.

Ilustración 4. Organigrama de la organización municipal. Año 2008.



Por otra parte, **el Ayuntamiento cuenta con tres Organismos Autónomos de carácter administrativo y una empresa mixta**:

- Patronato Municipal de la Música y las Artes Escénicas.
- Patronato Municipal de Deportes.
- Instituto Municipal de Hacienda.
- Empresa mixta de aguas de Ferrol, S.A. de la que el Ayuntamiento posee el 51% del capital social.

Con respecto al **número de empleados municipales** hay que señalar que, según datos del Presupuesto General del Ayuntamiento para el ejercicio 2008, existen 398 puestos de trabajo según el siguiente detalle:

Tabla 3. Puestos de trabajo del Ayuntamiento de Ferrol. Año 2008

TIPO PERSONAL	NÚMERO DE PUESTOS	SITUACIÓN		
		OCUPADOS	VACANTES	INTERINOS
Funcionario	353	330	71	48
F. Eventual	15	7	8	0
Laboral	30	30	1	1
TOTAL	398	367	80	49

Fuente: Presupuesto General del Ayuntamiento de Ferrol para el ejercicio 2008.

Elaboración: Intervención municipal

3.3. Características organizativas del área de ingresos del Ayuntamiento.

3.3.1. Antecedentes históricos.

3.3.1.1. Gestión tributaria y de los demás ingresos de derecho público y privado del Ayuntamiento de Ferrol.

Desde los años 80 existe una **desconcentración en la gestión por tipo de ingreso** que consiste en que cada Unidad Administrativa, Negociado, Sección o Dependencia Municipal es responsable 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 demás ingresos de derecho público y privado que les correspondan. Igualmente son 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 su aprobación, en su caso, por el órgano competente.

Antecedentes y cambios a destacar en este área en los últimos años:

1.- Por acuerdo plenario de 20 de marzo de 1992 el Ayuntamiento aprobó la delegación de la gestión tributaria y recaudatoria del Impuesto sobre bienes inmuebles (IBI) y del Impuesto sobre actividades económicas (IAE) a la Diputación Provincial de La Coruña. La gestión delegada comienza el 1 de enero de 1992, siendo el plazo de duración del convenio de diez años.

2.- El Ayuntamiento en Pleno, en sesión celebrada el 29 de marzo de 2001, acordó no prorrogar el convenio señalado en el punto anterior asumiendo este, como ente titular de los tributos desde el 1 de enero de 2002 todas sus competencias sobre dicha materia.

3.- Una vez recuperada la gestión y recaudación del IBI, con fecha de 15 de abril de 2002 se firma con la Dirección General del Catastro un convenio de colaboración para asumir las siguientes funciones de gestión catastral y que, en ningún caso, incluye los actos encaminados a la fijación, revisión o modificación de los valores catastrales:

- Tramitación de expedientes de alteraciones de orden físico y económico (modelos 902 y 902 S).
- Certificaciones de datos del padrón.
- Colaboración en la recepción de documentación a los contribuyentes que presenten alteraciones catastrales en el Ayuntamiento.
- Actuaciones de notificación de valores catastrales derivados de los procesos de revisión o modificación que pudieran llevarse a cabo en el municipio.
- Actuaciones de atención al público en el proceso de revisión de valores catastrales.
- Actuaciones de colaboración para el mantenimiento de la base de datos de catastro.

4.- En 1998 el Ayuntamiento acuerda modificar la forma de gestión de los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento del término municipal del Ferrol, a través de la gestión indirecta mediante empresa mixta.

El Ayuntamiento constituyó, junto con el socio privado seleccionado, la sociedad mercantil de forma anónima con la denominación Empresa Mixta de Aguas de Ferrol, S.A. (EMAFESA) con fecha de 3 de abril de 2000 y cuyo objeto social es la gestión en la prestación de los servicios públicos esenciales y reservados de abastecimiento de agua potable y de saneamiento en todo el término municipal de Ferrol, incluyendo las fases de sus respectivos ciclos y su administración, futura explotación y mantenimiento de la estación depuradora de augas residuales.

Desde el 1 de septiembre de 2000 EMAFESA viene realizando la gestión de la facturación y cobro en período voluntario de los siguientes recursos:

- Tasa por la suministración de agua potable.
- Tasa de la red de saneamiento.
- Tasa por la recogida de residuos sólidos urbanos y tratamiento y eliminación de estos.

5.- Por acuerdo plenario de 24 de noviembre de 1990, el Ayuntamiento le adjudicó a una empresa el contrato de concesión de los servicios de limpieza viaria, recogida de residuos sólidos urbanos y transporte de productos al vertedero con efectos de 1 de enero de 1991.

En el pliego de condiciones, base de la contratación, se recoge como derecho del concesionario el de percibir de los usuarios de los servicios las tarifas reglamentariamente aprobadas. Sin embargo, el Ayuntamiento siguió gestionando directamente la tasa de recogida de residuos sólidos urbanos de forma prorrogada en el tiempo hasta que, por acuerdo del Pleno de 21 de diciembre de 2000, se acordó que la adjudicataria asumiera la responsabilidad de confección de los recibos y gestión de

cobro de la tasa por cuenta y en nombre del Ayuntamiento a partir del 1 de septiembre de 2000, facultándose en ese mismo acuerdo a la concesionaria para que concertara el servicio de recaudación con EMAFESA.

3.3.1.2.Recaudación municipal.

1.- Desde el año 1978, el servicio de recaudación estaba encomendado a un Recaudador externo-Agente Ejecutivo.

2.- Este sistema se mantuvo en el tiempo hasta que, **con fecha de 28 de septiembre de 2000**, por acuerdo del Pleno del Ayuntamiento **se aprueba asumir directamente la gestión recaudatoria**. En consecuencia, se acordó cesar al Recaudador-Agente ejecutivo con fecha de 31 de diciembre de 2000 y posteriormente prorrogarlo por un período de dos meses.

3.- El Pleno municipal acordó, en sesión celebrada el 22 de noviembre de 2000, **realizar la gestión recaudatoria a través de gestión directa mediante la creación de un Organismo Autónomo Local** denominado Instituto Municipal de Hacienda del Ayuntamiento de Ferrol (IMFACOFE)¹, dando la oportunidad al personal del Recaudador-Agente ejecutivo de incorporarse a este Organismo Autónomo como personal laboral, con los mismos derechos y obligaciones que tenían el día 28 de septiembre de 2000.

4.- Una vez constituido y en funcionamiento el Organismo, se fueron adoptando diversos acuerdos de carácter provisional relativos a la organización y determinación de responsabilidades administrativas de los distintos trabajadores del Instituto, mientras no fuera aprobada la relación de puestos de trabajo del mismo.

5.- Los estatutos del IMFACOFE contemplan la existencia de un gerente como órgano de administración. Puesto que fue creado en régimen de personal eventual por acuerdo del Consejo de Administración de 5 de noviembre de 2001.

Con fecha de 17 de diciembre de 2001 el Consejo de Administración nombró a un profesional del ámbito sector privado como gerente del IMFACOFE, lo que **supuso una duplicidad en la dirección de los servicios de gestión, inspección y recaudación** que dió lugar a una permanente fuente de conflictos entre la figura del gerente y de los titulares de las responsabilidades administrativas de dichos servicios, agravado por el hecho de que dicho gerente desconociese completamente el ámbito público en el que desarrollaba sus funciones. La consecuencia fue que **se produjeron paralizaciones y funcionamientos anormales de los servicios, situación que incidió notablemente en los niveles de prestación de los mismos y su mejora**. Todo esto dió lugar a que con fecha de 15 de marzo de 2004 se procediera a su cese.

6.- También se dictaron por resolución de la Presidencia de 11 de mayo de 2001 unas normas transitorias de funcionamiento para regular el funcionamiento y control de la gestión recaudatoria de las deudas tributarias y de otra naturaleza de carácter periódico, así como de la recaudación en vía ejecutiva llevadas por el Instituto.

¹ Estatutos aprobados por acuerdo plenario de 30/11/2000 (B.O.P. núm.: 280 de 07/12/2000)

Dentro de los acuerdos adoptados son de destacar los siguientes:

- Resolución de 9 de enero de 2004 por la que se acuerda la supresión de las cajas de efectivo en el Organismo.
- La aprobación, con fecha de 24 de marzo de 2004, de las normas reguladoras de los requisitos y procedimientos que deberán cumplir las entidades financieras que deseen actuar como colaboradoras a la recaudación del IMFACOFE.
- El 28 de octubre de 2004 se autoriza a diez entidades financieras para actuar como entidades colaboradoras en la gestión recaudatoria del IMFACOFE.
- Con fecha de 15 de septiembre de 2005 se firmó un convenio de colaboración entre el IMFACOFE y EMAFESA para la recaudación en vía ejecutiva de las tasas de suministro de agua potable, red de saneamiento y tasa por la recogida, tratamiento y eliminación de residuos sólidos urbanos.

7.- Por último, hay que señalar el hecho de que, por diversos motivos, **al día de la fecha aún están pendientes de aprobación las cuentas del antiguo Recaudador externo-Agente ejecutivo correspondientes al período 1995-2001**. Por este motivo están también pendientes de aprobación las cuentas del Organismo desde su puesta en funcionamiento y la realización de un expediente de depuración y ajuste con la contabilidad del propio IMFACOFE y del Ayuntamiento. Para intentar paliar esta situación con fecha de 4 de junio de 2008 el Consejo de Administración del IMFACOFE aprobó unas normas sobre rendición de cuentas de gestión/recaudación de ingresos con periodicidad trimestral que fueron ratificadas por el Pleno en sesión del 26 de junio de 2008. Esta rendición de cuentas se está cumpliendo a partir del presente ejercicio 2008, para lo cual se ha tomado como dato provisional el saldo pendiente de cobro a 31 de diciembre de 2007.

3.3.2. Situación actual.

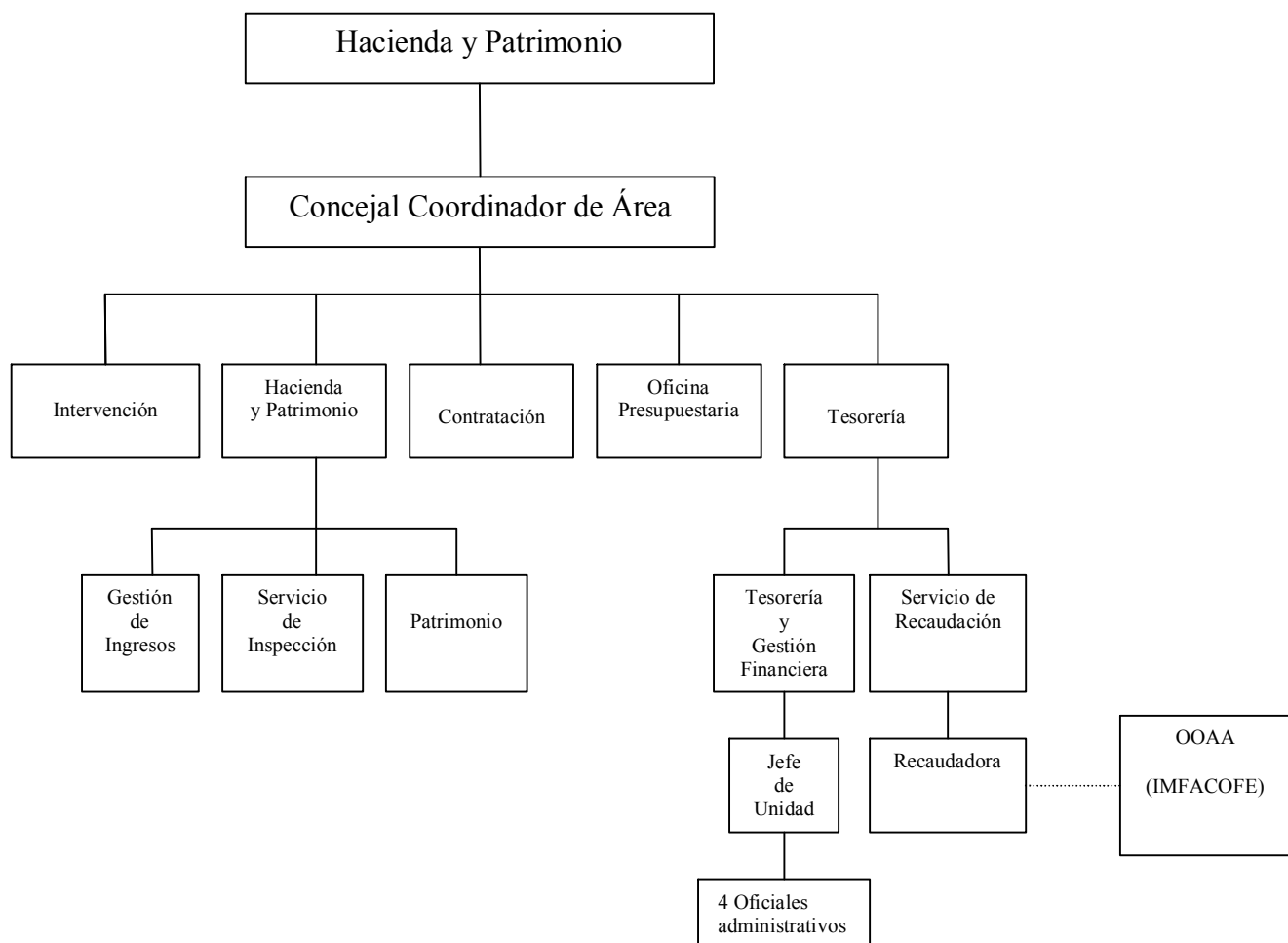
3.3.2.1. Hacienda y Patrimonio.

El Área de Hacienda y Patrimonio, Promoción Económica y Empleo, Modernización Administrativa y Promoción Turística **tiene, entre otras, las siguientes atribuciones:**

- **Hacienda y Patrimonio:** le corresponde todo lo relacionado con los ingresos municipales, el servicio de inspección, inventario municipal de bienes, administración, adquisición y venta de bienes municipales.
- **Intervención:** le corresponde la contabilidad y fiscalización.
- **Tesorería:** le corresponde la jefatura del servicio de recaudación y las funciones propias de la tesorería y gestión financiera del Ayuntamiento.
- **Oficina presupuestaria:** se le atribuye presupuestos y sus modificaciones, así como la gestión presupuestaria.

- **Contratación.**

Ilustración 5. Organigrama actual de Hacienda y Patrimonio.



El área de Hacienda presenta una situación común a otras áreas del Ayuntamiento, con **un importante grado de deterioro de la gestión municipal** lo que implica la existencia de un importante número de expedientes pendientes de trámite (3.338 expedientes en gestión y recaudación, sin tener en cuenta los de la Policía Municipal), **excesiva burocracia interna**, lo que motiva a su vez múltiples quejas y malestar por parte de los ciudadanos ante los perjuicios que tal situación les ocasiona. Al factor expuesto, habría que añadir una **gran departamentalización administrativa** que conlleva a un funcionamiento descoordinado entre las distintas dependencias que funcionan como “reinos de taifas”.

3.3.2.2. Gestión tributaria y de los demás ingresos de derecho público y privado del Ayuntamiento de Ferrol.

Los problemas anteriormente señalados son trasladables al área de ingresos del Ayuntamiento que se caracteriza por tener una gestión desconcentrada en los distintos negociados.

Se realizará una breve descripción de las principales Unidades Administrativas que, en la actualidad, gestionan aproximadamente el 90% del total de los ingresos corrientes municipales:

- Urbanismo: gestiona todos los conceptos de ingreso que se derivan de la gestión urbanística (ICIO², licencias urbanísticas, licencias de apertura, tasas de ocupación de la vía pública, multas coercitivas, etc.)
- Servicios: gestiona las tasas correspondientes a prestación de servicios en el cementerio municipal (asignación de espacios para entierros, permisos de construcción de panteones o sepulturas y su ocupación, incineración, movimiento y colocación de lápidas, etc.) y las tasas por la recogida, tratamiento y eliminación de residuos sólidos urbanos, de saneamiento y de suministro de agua potable (si bien la gestión y cobro de estas tasas es la descrita anteriormente desde el 01/09/2000).
- Policía Local: le compete, fundamentalmente, la tramitación de los expedientes sancionadores en materia de tráfico y la gestión de la tasa del servicio de grúa municipal.
- Hacienda y Patrimonio: es el “cajón desastre” en la gestión de recursos municipales que se encarga tanto del servicio de inspección como de la gestión de las principales figuras impositivas del Ayuntamiento (IBI, IAE, IVTM³, IIVTNU⁴) así como del resto de tasas y precios públicos impuestos por el Ayuntamiento (tasa por el servicio de incendios, por ocupación de mesas y sillas, por la instalación de quioscos, por autorización de puestos y prestación de servicios en los mercados municipales, recibos de alquiler de las viviendas de propiedad municipal, etc.).

3.3.2.3. Recaudación municipal.

Como ya se ha indicado, es en el **año 2000** cuando se produce un cambio sustancial en el servicio de recaudación pasándose a una **gestión directa** por el propio Ayuntamiento mediante la **creación de un Organismo Autónomo de carácter administrativo (IMFACOFE)**. Esto supuso una modificación absoluta en la forma de gestionar el servicio, puesto que, a partir de ese momento, deberán ser funcionarios los que dirijan, controlen, impulsen y desarrollen la recaudación, pudiendo dejar a la colaboración de particulares tareas meramente auxiliares o complementarias de una actividad fundamental como es la recaudación.

La Jefatura de los Servicios de Recaudación está reservada a la Tesorera, como funcionaria de habilitación estatal (artículos 92.2 Ley 7/1985, de bases del régimen local, 132 Real Decreto Legislativo 781/1986, 5 Real Decreto 1.174/87 y 196 del Real Decreto Legislativo 2/2004 por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley reguladora de las haciendas locales) por lo que a esta le corresponde la dirección del servicio.

² Impuesto de construcciones, instalaciones y obras (ICIO)

³ Impuesto sobre vehículos de tracción mecánica (IVTM)

⁴ Impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana (IIVTNU)

Hay que tener en cuenta que el IMFACOFE tiene por objeto la prestación de los servicios de gestión, recaudación e inspección de toda clase de tributos y demás ingresos de derecho público y privado del Ayuntamiento de Ferrol (artículo 5 de sus Estatutos).

Además, la Disposición transitoria primera de los Estatutos del Organismo establece: *“El Servicio Municipal de Gestión e Inspección desarrollará sus funciones hasta que progresivamente se vaya incorporando al IMFACOFE, de conformidad con los acuerdos que adopte en su momento el Ayuntamiento. Una vez extinguidos los servicios, lo substituirá de inmediato el citado instituto, órgano de gestión, inspección y recaudación, que lo sucederá universalmente en todos sus bienes, derechos y acciones que a aquellos les correspondiesen”*.

Al día de la fecha, el IMFACOFE sólo tiene competencias en materia de **recaudación** siendo el único acuerdo adoptado por el Ayuntamiento en Pleno con fecha de 30 de noviembre de 2006 por el que se autorizó al Organismo a colaborar en materia de gestión de los ingresos municipales en cualquiera de sus fases y con independencia de la naturaleza de los mismos.

Por otra parte, hay que señalar que la Comunidad Autónoma de Galicia por Ley 4/2004, de 28 de junio, dispuso su integración en el régimen previsto para los municipios de gran población en la Ley 7/1985, de 2 de abril, en su redacción dada por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.

Haciendo uso de las capacidades de autoorganización de dicha norma el Pleno del Ayuntamiento de Ferrol el pasado 18 de julio de 2008 ha aprobado inicialmente el Reglamento Orgánico de gobierno y administración del Ayuntamiento de Ferrol.

En este momento **el Ayuntamiento se encuentra en pleno proceso de reorganización administrativa municipal** y con respecto al área de ingresos se prevé el siguiente modelo:

- **Órgano de tesorería y gestión tributaria:** al que le corresponden las funciones públicas de: gestión financiera, gestión tributaria y recaudación de ingresos del Ayuntamiento de Ferrol cuyo titular tendrá la condición de funcionario de administración local con habilitación de carácter estatal y tiene la consideración de órgano directivo de la estructura administrativa del Ayuntamiento, de conformidad con lo establecido en el artículo 33 del Reglamento.
- Por su parte, la Disposición Adicional Cuarta del Reglamento asigna a la Tesorera Municipal las funciones atribuidas al titular del órgano que tenga encomendadas las funciones de tesorería y gestión tributaria y financiera y así deberá ser recogido en la próxima relación de puestos de trabajo.
- Está pendiente de realizar, a través de la modificación del Reglamento aprobado, **la incardinación del órgano de tesorería y gestión tributaria**, al que, como ya se ha señalado anteriormente, se le atribuyen las responsabilidades de planificación y gestión financiera, recaudación y gestión e inspección tributarias municipales, **con el Organismo**

Autónomo creado para el efecto, así como las modificaciones estatutarias pertinentes.

- **Se pretende que el Organismo empiece a funcionar de una manera integrada en la gestión, recaudación e inspección de todos los recursos municipales.** Lograr integrar al personal del Ayuntamiento en el Organismo es precisamente uno de los objetivos que se pretende abordar con el presente Plan, ya que sin coordinación difícilmente se podrá lograr una gestión integral.

El organigrama del área de Hacienda quedaría, una vez aprobado el Reglamento definitivamente, como se muestra en el Anexo 1.

3.4. Recursos humanos adscritos al área de ingresos del Ayuntamiento.

3.4.1. IMFACOFE.

Como ya fue señalado en los antecedentes históricos de la Recaudación Municipal, en los estatutos del IMFACOFE se contemplaba que **el personal del antiguo Recaudador externo se integraría en el citado Organismo** con las mismas condiciones y con los mismos derechos y obligaciones que tenían en el momento de extinguirse el contrato de dicho Recaudador.

El personal de referencia era el siguiente:

- 1 Auxiliar Mayor (en la actualidad, en situación de excedencia)
- 1 Encargada
- 2 Auxiliares informáticos de 1ª (uno de ellos en situación de situación de excedencia forzosa declarada por Resolución de la Presidencia de 12 de julio de 2007, por el tiempo que permanezca en su puesto de personal funcionario eventual y que está en proceso de sustitución mediante una contratación laboral temporal en la modalidad de contrato de interinidad)
- 2 Auxiliares de oficina de 1ª (actualmente, uno de ellos jubilado)
- 1 Auxiliar de oficina de 2ª
- 1 Auxiliar de recadación de 1ª
- 5 Auxiliares de recadación de 2ª
- 5 Auxiliares de recadación de 3ª

Este personal presenta un nivel académico bajo, puesto que entre ellos sólo hay dos diplomados, tres con FP II y el resto sólo tienen estudios de graduado escolar o bachiller elemental y FP I.

El **convenio colectivo de aplicación** a este personal fue firmado el 14 de octubre de 2003, aprobado por el Consejo de Administración del IMFACOFE en sesión celebrada el 14 de octubre de 2003 y ratificado por el Pleno del Ayuntamiento en sesión de 27 de

octubre de 2003, hasta su denuncia por la representación sindical con fecha de 27 de septiembre de 2007.

Actualmente es de aplicación el Convenio colectivo del Ayuntamiento de Ferrol suscrito por el IMFACOFE y por la parte social el día 17 de diciembre de 2007, ratificado por el Consejo de Administración del IMFACOFE el 18 de diciembre de 2007 y por el Pleno de la corporación municipal de 20 de diciembre de 2007⁵.

El citado convenio establece que, para todos los efectos, con efectos del 1 de enero de 2008 el convenio de aplicación para todo el personal laboral del Organismo será el mismo que se aplique al personal laboral del Ayuntamiento de Ferrol.

Asimismo establece una tabla de conversión de los puestos de trabajo actuales con los nuevos puestos una vez aprobada la nueva relación de puestos de trabajo:

Tabla 4. Tabla de conversión de puestos de trabajo actuales a los nuevos puestos de la relación de puestos de trabajo del IMFACOFE.

Encargada	Jefa de unidad	C1/C2	Grad. Elemental, FP1	Escolar	o	Bachiller
Aux. oficina 1ª	Oficial administrativo	C2	Grad. Elemental, FP1	Escolar	o	Bachiller
Aux. oficina 2ª	Oficial administrativo	C2	Grad. Elemental, FP1	Escolar	o	Bachiller
Aux. informática 1ª	Oficial administrativo informático	C2	Grad. Elemental, FP1	Escolar	o	Bachiller
Aux. de Recaud. 1ª	Oficial administrativo	C2	Grad. Elemental, FP1	Escolar	o	Bachiller
Aux. de Recaud. 2ª	Oficial administrativo	C2	Grad. Elemental, FP1	Escolar	o	Bachiller
Aux. de Recaud. 3ª	Aux. de servicios	E	Estudios primarios o sin estudios			

Fuente: Convenio colectivo del IMFACOFE

El Consejo de Administración del IMFACOFE en sesión celebrada el 18 de diciembre de 2007 aprobó la Relación de Puestos de Trabajo del citado Organismo y que fue ratificada por el Pleno del Ayuntamiento en sesión del 20 de diciembre de 2007⁶.

Estos acuerdos han sido recurridos por funcionarios del Ayuntamiento de Ferrol y por la Asociación Profesional de Funcionarios que representa a una parte importante del personal administrativo de oficinas generales del Ayuntamiento.

⁵ B.O.P. núm.: 66 de 22 de marzo de 2008

⁶ B.O.P. núm.: 29 de 04/02/2008. Corrección de errores aprobada el 09/04/2008 y ratificada por el Pleno de 24/04/2008 (B.O.P. núm.: 107 de 10/05/2008).

La relación de puestos citada, en relación con los estatutos y otros acuerdos adoptados por el Organismo, establece una serie de puestos adscritos a cada área con las funciones que se relacionan en el Anexo 2 de este trabajo y que se sintetizan a continuación:

Tabla 5. Puestos de trabajo del IMFACOFE. Año 2008.

PUESTO	TIPO PERSONAL	GRUPO/ SUBGR.	ESC.	C.D.	NÚM. PUESTOS	VACANTES	OBSERV.
GERENCIA					1	1	
Gerente	Eventual	-	-	30	1	1	
UNIDAD DE TRIBUTOS					4	1	
Jefe de unidad	Funcionario	A1/A2	A.G.	24	1	1	NOTA 1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
UNIDAD DE MULTAS Y SANCIONES					2	2	
Jefe de unidad	Funcionario	A2/B	A.G.	22	1	1	
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	1	
UNIDAD DE GESTIÓN ORDINARIA					5	0	
Jefe unidad	Laboral a extinguir	C1/C2	-	18	1	0	NOTA 2
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
UNIDAD DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA					5	1	
Jefe unidad	Funcionario	A1/A2	A.G.	24	1	1	
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
UNIDAD DE NOTIFICACIONES					2	0	
Auxiliar de Servicios	Laboral a extinguir	E	-	14	1	0	NOTA 2
Auxiliar de Servicios	Laboral a extinguir	E	-	14	1	0	NOTA 2
CENTRO DE RECURSOS INFORMÁT. Y SIST. INFORM.					2	0	
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2
TOTALES	21				21	5	

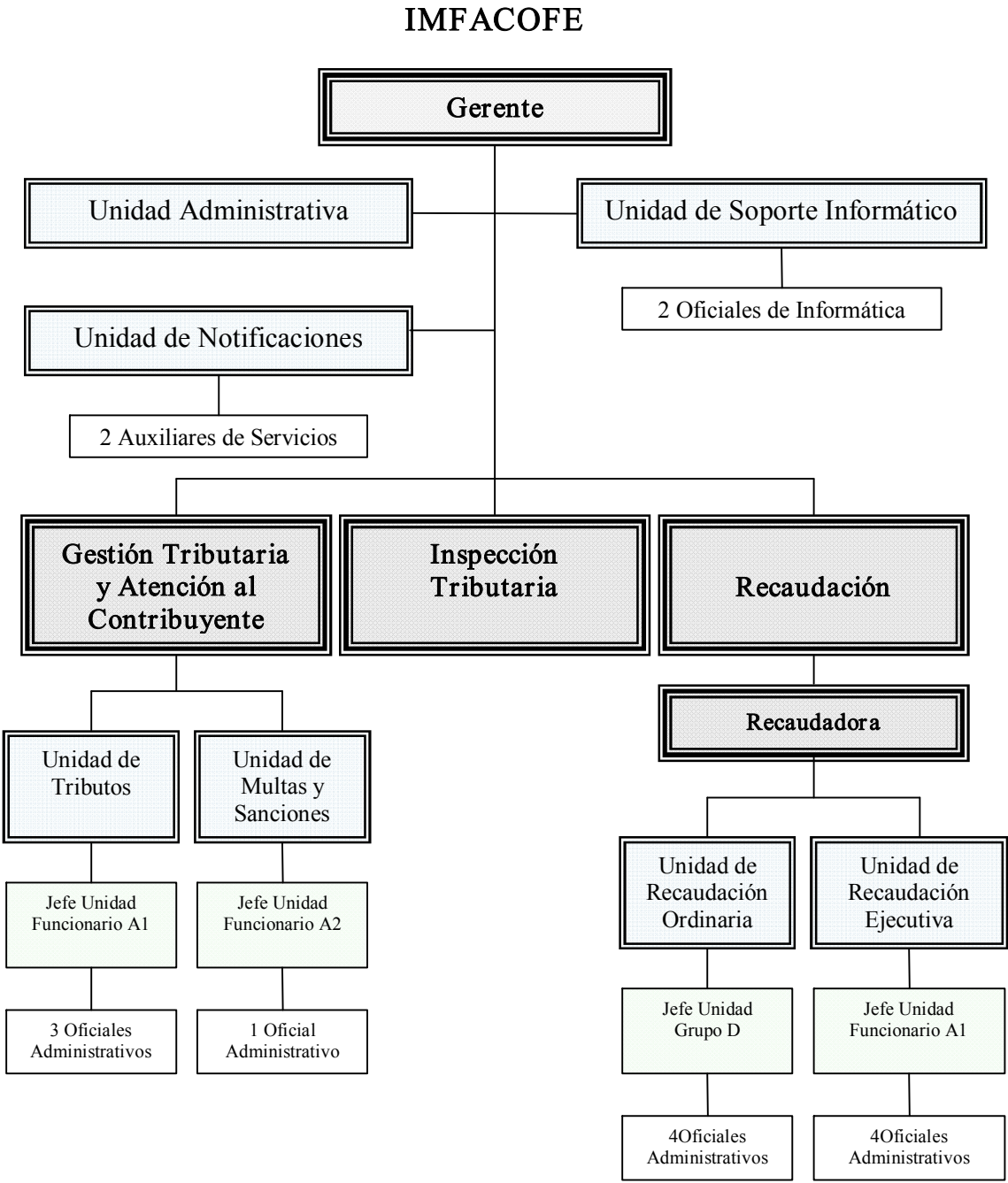
NOTA 1: Ocupada en adscripción provisional, por período inicial de un año, con un funcionario del cuerpo técnico de Hacienda del Estado

NOTA 2: Con referencia a los puestos a extinguir en régimen laboral, si bien no existe una provisión definitiva de los mismos, por Resolución de la Presidencia de 23/04/08 se ha acordado su conversión a efectos del nuevo Convenio

Fuente: Proyecto de Presupuestos IMFACOFE. Ejercicio 2009
Elaboración propia

La estructura aprobada en la Relación de puestos de trabajo del IMFACOFE puede observarse en el siguiente organigrama:

Ilustración 6. Organigrama actual del IMFACOFE.



Fuente: Relación de puestos de trabajo del IMFACOFE.

Como se señala en la Nota 2, por resolución de la Presidencia del IMFACOFE de 23 de abril de 2008 se acordó la aplicación de las nuevas retribuciones contempladas en la Relación de Puestos de Trabajo aprobada con efectos económicos de 1 de enero de 2008, acordándose la conversión de los puestos de trabajo a efectos del nuevo convenio. Por tanto, **el personal subrogado del antiguo Recaudador externo ha sido equiparado salarialmente con el personal del Ayuntamiento**, cumpliéndose una de las ya históricas reivindicaciones de dichos trabajadores.

El coste de personal del Organismo para el próximo ejercicio 2009 asciende a la cantidad de 701.724,50 €, según se puede observar en el Anexo 3. Esto sin tener en cuenta las cantidades correspondientes a servicios extraordinarios y complemento de productividad que están consignadas en el proyecto de presupuesto para el ejercicio 2009 en 12.000,00 € y 47.500,00 €, respectivamente.

También hay que destacar que este personal presenta un **elevado absentismo laboral** puesto que, observadas las nóminas durante el período comprendido entre enero de 2005 y octubre de 2008, las bajas del personal por incapacidad transitoria ascienden al 16,25%.

3.4.2. Personal propio del Ayuntamiento.

3.4.2.1. Recaudación municipal.

Puestos del Ayuntamiento de Ferrol que realizan funciones en el servicio de recaudación son:

- Tesorera municipal: Funcionaria de Administración Local con habilitación de carácter estatal (entre otras funciones, le corresponde la Jefatura del Servicio de Recaudación, al que le dedica actualmente el 70% de su tiempo). Por reserva estatutaria del Organismo, también Tesorera del IMFACOFE. En el Anexo 2 se describen sus funciones más significativas.
- Recaudadora municipal: dedica el 100% de su trabajo al servicio de Recaudación. En el Anexo 2 se describen sus funciones más significativas.
- Dos Oficiales administrativos de la Tesorería Municipal realizan tareas propias del Servicio de Recaudación a través de su nombramiento como coadyuvantes de la Tesorería en el IMFACOFE. Aproximadamente el 60-75% de su trabajo lo desarrollan en el ámbito de ingresos (control de cuentas de recaudación, contabilidad de ingresos, libros auxiliares de cargos y datas, etc.)

El resumen del **personal municipal con funciones en el servicio de recaudación** se puede observar en el siguiente cuadro, ascendiendo su coste a unos 140.000,00 € para el próximo ejercicio 2009, según desglose del Anexo 4.

Tabla 6. Resumen personal tesorería con funciones en el área de ingresos.

PUESTO	TIPO PERSONAL	NÚM. PUESTOS	NÚM. VACANTES	% DEDICACIÓN ÁREA INGR.	GRUPO/SUBGR.	ESC.	C.D.
Tesorera	Funcionario	1	0	70%	A1	H.E.	30
Recaudadora	Funcionario	1	0	100%	A2	A.E.	26
Oficial Administrativo	Funcionario	1	0	75%	C2	A.G.	16
Oficial Administrativo	Funcionario	1	0	60%	C2	A.G.	16
TOTAL		4	0				

Fuente: Presupuesto General del Ayuntamiento de Ferrol para el ejercicio 2008.
Elaboración propia

3.4.2.2. Gestión tributaria y de los demás ingresos de derecho público y privado del Ayuntamiento de Ferrol.

En síntesis, las principales funciones del personal que trabaja en las principales unidades administrativas que, como ya se ha señalado, gestionan aproximadamente el 90% del total de los ingresos corrientes municipales, son:

- Urbanismo: En esta Unidad el personal administrativo que tramita los distintos expedientes de licencias, disciplina urbanística y planeamiento es el que genera las propuestas de liquidaciones tributarias y demás ingresos de derecho público que van asociados a los mismos. De este modo, hay nueve personas implicadas en estas tareas
- Servicios: Desde septiembre del año 2000, fecha en la que empezó a funcionar EMAFESA, hay un único puesto de oficial administrativo que desempeña funciones en el área de ingresos, gestionando principalmente las tasas correspondientes a prestación de servicios en el cementerio municipal, puesto que los recursos de reposición que se interponen contra los actos de gestión de las tasas de agua, recogida de residuos y saneamiento son resueltos por la Unidad de Hacienda y Patrimonio.
- Policía Local: En la actualidad hay un contrato de servicios con una empresa que realiza toda la gestión relativa a los expedientes sancionadores por infracción de la normativa de tráfico vial urbano en el Ayuntamiento de Ferrol. El contrato finaliza el próximo diciembre, siendo prorrogable por un período de seis meses. Plazo en el que se estima que estarán cubiertos los puestos de la Unidad de multas y sanciones del IMFACOFE. El coste de este contrato supone para el IMFACOFE 30.000,00 €/semestre.
- Hacienda y Patrimonio: El cuadro de personal asignado a esta Unidad es el siguiente (siete puestos de trabajo que, actualmente, están ocupados):
 1. Un jefe de Sección: Funcionario, grupo A1, perteneciente a la Escala de Administración General, Subescala Técnica.
 2. Una jefa de Negociado: Funcionaria, grupo C2, perteneciente a la Escala de Administración General, Subescala Auxiliar.
 3. Un oficial administrativo: Funcionaria, grupo C1, perteneciente a la Escala de Administración General, Subescala Administrativo.

4. Tres oficiales administrativos: Funcionarios, grupo C2, pertenecientes a la Escala de Administración General, Subescala Auxiliar.
5. Un oficial administrativo: Personal laboral fijo, asimilado a grupo C1 de funcionarios de administración general.

Tabla 7. Cuadro resumen del personal Sección de Hacienda del Ayuntamiento.

PUESTO	TIPO PERSONAL	GRUPO/SUBGR.	ESC.	C.D.	NÚM. PUESTOS	VACANTES
SECCIÓN DE HACIENDA						
Jefe de Sección	Funcionario	A1	A.G.	26	1	0
Jefa de negociado	Funcionario	C2	A.G.	18	1	0
Oficial Administrativo	Funcionario	C1	A.G.	16	1	0
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	0
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	0
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	0
Oficial Administrativo	Laboral	C1	-	17	1	0
TOTALES					7	0

Fuente: Presupuesto General del Ayuntamiento de Ferrol para el ejercicio 2008.
Elaboración propia

El coste de personal del personal de Hacienda para el próximo ejercicio 2009 asciende a la cantidad de 245.942,91 €, según se puede observar en el Anexo 5.

Estos puestos de trabajo **no tienen funciones definidas en la Relación de Puestos del Ayuntamiento** existiendo una **organización funcional de los mismos en base a las siguientes tareas realizadas:**

1. Jefe de Sección: Dirección del servicio, tareas de gestión, estudio, informe y propuesta de carácter administrativo, en todo lo relativo a esta Sección.
2. Jefa de Negociado: Sustituye al jefe de sección en su ausencia, sirve de apoyo al resto de personal de la sección, gestiona la actividad censal de los padrones de tasas más residuales, tramitación de cargos y datas y relaciones con la Tesorería municipal, control de las emisiones de liquidaciones y su notificación y, con carácter residual y en apoyo a sus compañeros, atiende al público.
3. Oficial administrativo (grupo C1): el 90% de su tiempo lo dedica a la gestión de los conceptos de ingreso derivados de responsabilidad patrimonial y el 10% restante atiende al público (incluyendo la emisión de autoliquidaciones, puesto que el Ayuntamiento presta el servicio de asistencia a los obligados tributarios).
4. Oficial administrativo (grupo C2): Revisión anual de las bonificaciones de la tasa de agua potable, registro auxiliar de entrada de la Sección, preparación de los certificados de bienes solicitado y atención al público (también incluye la emisión de autoliquidaciones).
5. Oficial administrativo (grupo C2): Mantenimiento de los padrones de la tasa de cementerio, vados, mesas y sillas..., gestión de la tasa por

extinción de incendios, tramitación administrativa de la Comisión de Hacienda (convocatorias, despacho,...), trabajos directos que le encomienda el Jefe de Sección y atención al público (también incluye la emisión de autoliquidaciones).

6. Oficial administrativo (grupo C2): Gestión de las anulaciones de la tasa de agua, tramitación de altas, bajas y recursos de los conceptos de ingreso de los padrones de la tasa de cementerio, vados, mesas y sillas...y atención al público (también incluye la emisión de autoliquidaciones).
7. Oficial administrativo (personal laboral C1): Gestión del impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana y la atención al público que conlleva este impuesto.

También hay que destacar que, para la realización de las funciones derivadas del convenio firmado con la Dirección General del Catastro en el año 2002 se ha recurrido a la colaboración externa con la contratación de una empresa que presta dichos servicios.

3.5. Recursos de equipos, aplicaciones y sistemas de información adscritos al área de ingresos del Ayuntamiento.

3.5.1. Espacio de trabajo.

Cada unidad administrativa cuenta con sus propias instalaciones que, en el caso de Urbanismo, se encuentran fuera de la Casa Consistorial. En la mayoría de los casos estamos hablando de **oficinas antiguas y poco funcionales**.

Por su parte, el IMFACOFE está situado en la antigua ubicación de la Recaudación Municipal, dependencias que no se distinguen del propio Ayuntamiento, como una unidad administrativa más. Estas dependencias fueron reformadas con motivo del cese del recaudador externo y creación del Organismo, están divididas en dos plantas de las que la planta alta inicialmente estaba prevista para archivo. Actualmente estas dependencias dan cabida a 18 trabajadores, parte de los cuales se ubican en la planta alta a pesar de no cumplir con las condiciones establecidas por las normas.

3.5.2. Recursos tecnológicos.

3.5.2.1. IMFACOFE.

Una vez constituido el IMFACOFE, se procedió a la contratación en régimen de arrendamiento de las aplicaciones, equipos, sistemas informáticos, sistemas de comunicaciones y de aquellos servicios necesarios para la implantación de un sistema integral de gestión tributaria y de recaudación en dicho Organismo y que

también incluía los servicios de asesoramiento, consultoría y formación al personal del Organismo de forma continuada durante la vida del contrato.

El contrato de referencia fue firmado con fecha de 16 de octubre de 2002, finalizando el 16 de octubre de 2006. Posteriormente, por acuerdo del Consejo de Administración del IMFACOFE de 26 de diciembre de 2006, se acordó la prórroga por un período de dos años del citado contrato en los mismos términos contratados inicialmente con una serie de especialidades entre las que se encontraba la de ejercer la opción de compra prevista en la oferta de la empresa adjudicataria para la adquisición de la licencia de la aplicación informática. El coste de esta contratación supone la cantidad de 167.904,72 €/año.

Al día de la fecha, el Organismo está en fase de contratación del mantenimiento y actualización de la aplicación y de un posible contrato de apoyo a la explotación del sistema por carecer de medios propios.

Por tanto, el IMFACOFE cuenta con las aplicaciones y sistemas informáticos necesarios para la implantación de un sistema integral de gestión tributaria y recaudatoria. Si bien **estos recursos están siendo infrautilizados** por los siguientes motivos:

(A) Uso ineficiente de las aplicaciones informáticas.

1º.- Actualmente, la aplicación sólo se utiliza íntegramente para la recaudación ejecutiva y para la gestión/recaudación de los siguientes conceptos de ingreso:

- Impuesto de bienes inmuebles e impuesto de actividades económicas desde el año 2002, con motivo de no prorrogar la delegación de la gestión tributaria y recaudatoria de estos impuestos a la Diputación Provincial de La Coruña.
- El resto de los conceptos de ingreso de devengo periódico y notificación colectiva, gestionados a través de padrón, se han ido incorporando progresivamente a la aplicación estando todos incorporados al día de la fecha con excepción de:
 - a) La tasa por autorización de puestos y prestación de servicio en los mercados municipales.
 - b) Los ingresos de derecho privado derivados del alquiler de viviendas de propiedad municipal.
- Con respecto a los conceptos de ingreso de notificación individualizada, gestionados a través del sistema de liquidación de ingreso directo o autoliquidación, también se han ido incorporando progresivamente según el siguiente calendario:
 - a) Liquidaciones del impuesto de vehículos de tracción mecánica → incorporadas por Resolución de la Alcaldía de 27 de mayo de 2004.
 - b) Liquidaciones de la mayoría de conceptos gestionados por la Sección de Hacienda y Patrimonio (tasa por expedición de documentos, licencias de vehículos, por selección de personal, matrimonios civiles, ocupación de vía pública,

- etc.) → incorporadas por Decreto de la Alcaldía de 13 de marzo de 2006.
- c) Liquidaciones del impuesto de incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana → incorporadas por Resolución de 7 de marzo de 2008.
 - d) Al día de la fecha se está trabajando para la incorporación al sistema de todos los conceptos gestionados por urbanismo (impuesto de instalaciones, construcciones y obras, licencias urbanísticas, licencias de apertura, etc.) → incorporación prevista para enero de 2009.
 - e) Una vez incorporados los conceptos gestionados por urbanismo, únicamente quedarían por incorporar conceptos más residuales como son los gestionados por servicios, patrimonio, medio ambiente,...
 - f) Las sanciones de tráfico no se gestionan integralmente a través de la aplicación debido a los muchos problemas que tenía el módulo de multas de la misma. Sólo se cargan a la aplicación una vez que han llegado a sanción y se realiza su tramitación posterior. El módulo de multas ha sido mejorado y se prevé que pueda volver a estar en funcionamiento para el próximo año, recuperando la gestión integral de los expedientes sancionadores en la aplicación.

2º.- Desconocimiento generalizado del personal de las posibilidades que dicha aplicación informática ofrece, en aras a la mejora de la gestión y recaudación

(B) Resistencia del personal del Ayuntamiento al cambio (tanto del personal informático como por parte de los distintos usuarios).

3.5.2.2. Ayuntamiento.

El Ayuntamiento cuenta con **una aplicación de “Contraído previo y Control de Ingresos”** cedida por la Agencia Estatal de Administración Tributaria (A.E.A.T.) desde el año 1992, **para la gestión y control de las liquidaciones de contraído previo e ingreso directo.**

La implantación de este sistema no ha estado exenta de importantes problemas:

- a) No se rendían cuentas por los distintos centros gestores.
- b) La Tesorería municipal no funcionaba integradamente en el mismo.
- c) Consecuencia de todo lo anterior fue la existencia de un descubierto producido en los fondos públicos por valor estimado de 40.545,21 €, como consecuencia de las anulaciones de liquidaciones tributarias en el sistema de contraído previo en el período agosto de 1994 y febrero de 1996.

Para dar solución a todo lo señalado, por Decreto de la Alcaldía de 11 de diciembre de 2003, se acuerda la reimplantación del sistema y su extensión a la Tesorería municipal a

partir del día 2 de enero de 2004, quedando la información anterior como histórica y estableciéndose la obligación de rendir cuentas por las distintas unidades administrativas de conformidad con el acuerdo del Pleno de 30 de marzo de 2000.

Actualmente, **este sistema es el que soporta todos los conceptos de ingreso no gestionados a través de la aplicación del IMFACOFE** (con excepción de los padrones de viviendas y mercados) con los siguientes problemas:

- a) **No hay integridad en la información de ingresos**, soportada en dos aplicaciones distintas.
- b) **La aplicación del Contraído Previo está obsoleta desde un punto de vista tecnológico**, por lo que urge incorporar todos los conceptos de ingreso a la aplicación del Organismo y eliminar esta otra aplicación definitivamente:
 - a. Soportada en un servidor con una antigüedad de 15 años con un sistema operativo propio no compatible con los entornos Windows, Unix o Linux.
 - b. Dicho servidor está fallando casi a diario por su antigüedad.
- c) Los problemas señalados hacen que sea un **sistema muy complejo para su manejo por parte del personal municipal** que, finalmente, opta por no registrar las fechas de notificación de las liquidaciones.
- d) Con este sistema **no se realiza el pase a ejecutiva de manera automática** (en el caso de que sí estén registradas las fechas de notificación de las liquidaciones), **lo que supone que se estén cobrando liquidaciones en período ejecutivo sin los correspondientes recargos e intereses devengados**.
- e) Debido al problema anteriormente señalado, **no se dispone de datos reales de porcentajes de cobro** en período voluntario y ejecutivo **de los conceptos gestionados a través de esta aplicación**.
- f) Debido a que el pase a ejecutiva de las liquidaciones pendientes de pago, una vez finalizado el período voluntario de ingreso, no se realiza de forma automática a través del sistema (su cobro por el procedimiento de apremio se realiza a través del IMFACOFE) y no se data en el sistema por pase a ejecutiva, **pueden quedar liquidaciones pendientes de cobro que nunca se reclamen por el procedimiento de apremio** si no las comunica el negociado a la Tesorería Municipal.
- g) **Esta aplicación genera unos documentos de ingreso que no se adaptan a los formatos normalizados por la banca**, por lo que todo lo que se cobra a través de este sistema no se realiza a través de entidades colaboradoras a la recaudación. **Esto supone molestias para los obligados al pago** (sólo se les da la posibilidad de cobro en la Caja de efectivo de la Tesorería Municipal o en una única entidad financiera), **provoca errores por no identificarse correctamente los ingresos y un gran desfase temporal en obtener la información**.

Por último señalar que **el Ayuntamiento ha adquirido recientemente una aplicación informática de gestión de expedientes** y con el fin de facilitar, de este modo, la prestación de servicios electrónicos a la ciudadanía. La crítica es que se ha realizado esta contratación al margen de las distintas unidades administrativas del Ayuntamiento

sin considerar sus necesidades y la compatibilidad con otros sistemas que ya existen (por ejemplo, la aplicación de gestión de ingresos). Al día de la fecha está prevista su implementación en primer lugar en el área de Urbanismo.

3.6. Procesos.

Ya ha sido señalado anteriormente la existencia de una serie de problemas en determinadas áreas municipales: **muchos expedientes pendientes de resolución, formación de “cuellos de botella”, excesiva burocracia interna.**

Esto queda claramente reflejado en la siguiente tabla, que muestra los expedientes de gestión existentes en el IMFACOFE (tanto resueltos como pendientes de resolución) desde el 1 de enero de 2007 hasta la actualidad:

Tabla 8. Expedientes de gestión pendientes de resolver en el IMFACOFE. Período 01/01/07 a 13/11/08.

TIPO EXPEDIENTE	NÚM. DE EXPEDIENTES					TIEMPO MEDIO EN DÍAS	
	PENDIENTES	% S/TOT.	RESUELTOS	% S/TOT.	TOTAL	DEMORA	RESOLUCIÓN
Benef.fiscales IAE	2	33,33%	4	66,67%	6	101	112
Bonificaciones IBI	7	4,14%	162	95,86%	169	88	42
Benef.fiscales IVTM	143	12,23%	1.026	87,77%	1.169	86	94
Otros beneficios fiscales	0	0,00%	3	100,00%	3	0	28
Exenciones IBI	6	21,43%	22	78,57%	28	101	55
Compensación deudas	19	11,73%	143	88,27%	162	136	17
Certificaciones	12	6,38%	176	93,62%	188	157	23
Liquidaciones de IVTM	0	0,00%	1	100,00%	1	0	30
Otras solicitudes tributarias	35	6,11%	538	93,89%	573	228	23
Solicitudes aplazamiento	1	25,00%	3	75,00%	4	200	131
Solicitudes fraccionamiento	61	29,61%	145	70,39%	206	282	153
Solicitudes de suspensión	2	100,00%	0	0,00%	2	234	0
Recursos contra IAE	6	54,55%	5	45,45%	11	201	162
Recursos catastrales	261	55,06%	213	44,94%	474	185	1
Recurso sobre domiciliaciones	8	19,51%	33	80,49%	41	231	37
Recurso sobre duplicidades	0	0,00%	4	100,00%	4	0	111
Recursos contra datos censales IAE	1	100,00%	0	0,00%	1	373	0
Otros recursos	50	54,35%	42	45,65%	92	591	24
Recurso contra la providencia de apremio	109	68,13%	51	31,88%	160	180	53
Recurso contra la providencia de embargo	102	66,23%	52	33,77%	154	288	76
Recursos sobre el IIVTNU	5	83,33%	1	16,67%	6	91	13
Recursos sobre tasas y precios públicos	12	44,44%	15	55,56%	27	341	97
Recurso sobre el IVTM	2	3,64%	53	96,36%	55	299	99
Expdtes. Devolución costas	2	20,00%	8	80,00%	10	176	64
Expdtes. Devolución prorrateos IAE	4	66,67%	2	33,33%	6	180	266
Expdtes. Devolución ingresos duplicados	13	22,41%	45	77,59%	58	267	138
Expdtes. Devolución ingresos indebidos	87	63,97%	49	36,03%	136	261	84
Expdtes. Devolución prorrateos IVTM	153	31,55%	332	68,45%	485	101	112
TOTALES	1.103	26,07%	3.128	73,93%	4.231		

Fuente: Aplicación de gestión de ingresos del IMFACOFE.
Elaboración propia

En primer lugar hay que destacar el importante número de expedientes tramitados (4.231 expedientes en casi dos años). De estos se han resuelto casi el 74% pero la práctica totalidad de ellos se han resuelto por encima del plazo legal de resolución. Destacar que el 39,09% de los expedientes corresponden al IVTM (beneficios fiscales y prorrateos).

Con respecto a los expedientes pendientes de resolver, están todos ellos fuera de plazo para su resolución. Hay que señalar que el 23,66% de los expedientes pendientes son por recursos catastrales, que el 19,13% son de recursos contra el procedimiento de apremio (contra la providencia de apremio o diligencia de embargo) y el 26,84% corresponden al IVTM (beneficios fiscales y prorrateos).

A la vista de estos datos se hace necesario realizar la siguiente reflexión:

1. ¿Todos los servicios prestados satisfacen las necesidades de la organización y de los ciudadanos? De no ser así, tendría que ser suprimido dicho servicio y con ello el procedimiento que tiene aparejado y la consiguiente carga de trabajo que el mismo supone.
2. ¿Se puede reducir el número de veces que se realizan determinados procedimientos? Es decir, habrá que analizar el origen de dichos procedimientos para ver si podemos reducir su generación sin que se vean alterados los objetivos. (ej.: analizar el porqué de tantos expedientes de beneficios fiscales y prorrateos del IVTM y de recursos catastrales).
3. ¿Se pueden simplificar y automatizar los procedimientos? El Organismo sólo tiene dos tipos de procedimientos automatizados: los fraccionamientos y las devoluciones de ingresos. La automatización de los fraccionamientos es muy reciente por lo que las cifras reflejadas en la Tabla 8 no reflejan la mejora en la resolución de los mismos, pero hay que señalar que había expedientes de fraccionamiento pendientes de resolución desde el año 2004 y que desde que se simplificó la normativa para su concesión/denegación, se definieron los tipos de resolución y se automatizó el procedimiento se está consiguiendo la resolución de todos los expedientes pendientes en unos plazos muy reducidos.

3.7. Nuevas tecnologías.

Actualmente el IMFACOFE tiene operativo el servicio de pago telemático a través de lo que se denomina “Oficina Virtual Tributaria (OVT)”, pero con el inconveniente de que sólo se le ofrece este servicio a los clientes de la entidad financiera con la que el Organismo ha conveniado para ponerlo en funcionamiento.

Con las limitaciones anteriormente señaladas, hay que señalar que a través de la OVT un ciudadano puede realizar los siguientes servicios:

1. Información de recibos y liquidaciones pagadas y/o anuladas y de las pendientes de pago.

2. Pago de recibos y liquidaciones pendientes, a través del procedimiento normalizado del C-60.
3. Domiciliación de recibos.
4. Consulta de los objetos tributarios y expedientes administrativos de titularidad del contribuyente.
5. Realización de autoliquidaciones de IVTM y de IIVTNU.

Las estadísticas de acceso a la OVT reflejan una utilización de la misma muy residual, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 9. Estadísticas de acceso a la OVT. Período 25/02/2008 a 25/11/2008.

NÚM. ACCESOS:	382
NÚM. PAGOS (SPT):	40
NÚM. USUARIOS CON ACCESO A LA OVT:	102

Fuente: Aplicación de ingresos del IMFACOFE
Elaboración propia

3.8. Diagnóstico económico.

3.8.1. Diagnóstico económico general del Ayuntamiento.

De la información contenida en los Anexos 6 y 7 se desprende que el Ayuntamiento de Ferrol tiene una ejecución presupuestaria que, en términos generales, se encuentra comprendida en parámetros medianos, entre el 80 y 90%.

El gasto corriente reconocido se ha venido incrementando en los últimos ocho años en un 5,67% de promedio, mientras que la evolución del ingreso corriente liquidado ha ido por encima de la del gasto, incrementándose en un 7,84% de promedio.

Si analizamos la evolución en el mismo período de los pagos por operaciones corrientes y de la recaudación líquida, se puede observar que, consecuentemente, el incremento medio de la recaudación (8,23%) ha sido superior al de los pagos (6,43%).

Además hay que tener en cuenta que el promedio de ejecución presupuestaria a nivel de ingresos corrientes está en el 92,95%, mientras que en la ejecución del gasto se sitúa en el nivel del 84,71%. Esto unido a que el Ayuntamiento no está excesivamente endeudado (57,69% en el año 2006) supone una **situación financiera aceptable**, con un ahorro neto positivo del 13,34% en el año 2006.

De todos modos, en la **estructura económica del gasto corriente del Ayuntamiento**, hay que tener en cuenta los siguientes factores (ver módulos en Anexo 8):

- El **gasto de personal está dentro de los límites de lo aceptable** (27,34% en 2007). Este gasto ha disminuido desde el año 2004 como consecuencia del Plan Marco de Saneamiento y Estabilidad de la economía municipal aprobado por el Pleno el 29 de marzo de 2004.

- **Lo mismo ha sucedido con el gasto corriente** (capítulo II del Presupuesto de gastos) que se ha reducido del 33,59% del año 2004 al 25,85% del 2007.
- También hay que destacar que el Ayuntamiento tiene **un capítulo de transferencias corrientes excesivo** (15,89% en 2007), superando el 10% recomendable y que aunque ha disminuido desde el ejercicio 2004, la reducción ha sido mínima (del 0,24%).
- Contrariamente, **la carga financiera se ha visto incrementada desde el año 2004 en un 3,45%**, consecuencia directa del incremento del capítulo de inversiones que pasó del 9,52% en el año 2004 al 23,23% en el ejercicio 2007.

Comparando las liquidaciones presupuestarias del Ayuntamiento de Ferrol con las del Ayuntamiento de Lugo, de características similares aunque este último es un municipio que contaba con 93.450 habitantes a 1 de enero de 2006 (fuente: INE) se observan importantes diferencias entre ambos ayuntamientos en los ingresos corrientes liquidados de los años 2002 a 2006 (Ver Anexo 9).

Del Anexo 9 señalado se puede concluir que **la diferencia del Presupuesto del Ayuntamiento de Lugo sobre el de Ferrol en los años 2002 a 2006 es del 70,81%** como promedio de dichos años, siendo esta diferencia del 73,83% si consideramos únicamente la liquidación de ingresos corrientes liquidados. **Esta gran diferencia no se justifica únicamente por la diferencia de población entre ambos Ayuntamientos.**

Gráficamente también se pueden observar estas diferencias en los Anexos 10, 11 y 12.

3.8.2. Diagnóstico económico del IMFACOFE.

De la observación de la Tabla 10, en la que se refleja la evolución de la liquidación del presupuesto del IMFACOFE en los años 2002 a 2007 podemos sacar las siguientes conclusiones:

1. La **casi única fuente de ingresos del Organismo** (98,72 % en términos de promedio en los años 2002 a 2007) se corresponde con la **subvención que percibe del Ayuntamiento**.
2. **Los gastos del Organismo se corresponden, casi en su totalidad** (94,49% como promedio de los años 2002 a 2007), **con los capítulos de gastos de personal (capítulo I) y gastos en bienes corrientes y servicios (capítulo II)**. Dentro de estos, es de señalar que el gasto de personal ha supuesto en estos seis últimos años una media del 52,44%.
3. Que **el gasto en bienes corrientes y servicios (capítulo II)**, que ha supuesto en los años 2002 a 2007 un 42,05% de promedio, **responde fundamentalmente a los siguientes conceptos**:
 - Coste del mantenimiento, actualización, soporte a la gestión y explotación de la aplicación de ingresos del Organismo, y que incluye el servicio de “Centro de Proceso de Datos” prestado por la empresa adjudicataria (167.904,84€/año).

- Gasto de correo que se sitúa cerca de los 70.000,00 € al año.
- Coste de la impresión y ensobrado de recibos y notificaciones (13.000,00 € en el ejercicio 2008).
- Coste del contrato para la gestión de expedientes sancionadores en materia de tráfico (64.100,00 € en el ejercicio 2008).

Tabla 10. Liquidación del Presupuesto del IMFACOFE. Ejercicios 2002 a 2007.

LIQUIDACIÓN PRESUPUESTO DE INGRESOS EJ. 2002-2007 - DERECHOS RECONOCIDOS NETOS

CONCEPTO	EJ. 2002	EJ. 2003	EJ. 2004	EJ. 2005	EJ. 2006	EJ. 2007
CAP. I	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAP. II	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAP. III	0,00	7.993,98	0,00	33,43	45,68	3.217,63
CAP. IV	781.315,74	781.315,74	781.315,74	781.315,74	1.128.139,96	1.128.139,96
CAP. V	37,04	4.103,12	4.008,30	9.637,16	20.703,62	27.009,97
TOTAL OP. CORRTES.	781.352,78	793.412,84	785.324,04	790.986,33	1.148.889,26	1.158.367,56
CAP. VI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAP. VII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAP. VIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAP. IX	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL OP. DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	781.352,78	793.412,84	785.324,04	790.986,33	1.148.889,26	1.158.367,56

LIQUIDACIÓN PRESUPUESTO DE GASTOS EJ. 2002-2007 - OBLIGACIONES RECONOCIDAS NETAS

CONCEPTO	EJ. 2002	EJ. 2003	EJ. 2004	EJ. 2005	EJ. 2006	EJ. 2007
CAP. I	320.387,57	488.830,11	423.438,30	379.404,55	375.687,79	368.443,63
CAP. II	117.546,91	311.055,79	408.003,64	295.429,94	534.603,76	342.330,57
CAP. III	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAP. IV	601,01	601,01	601,01	0,00	601,01	601,01
TOTAL OP. CORRTES.	438.535,49	800.486,91	832.042,95	674.834,49	910.892,56	711.375,21
CAP. VI	99.204,46	69,96	19.038,00	3.000,00	118.038,36	153,12
CAP. VII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAP. VIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAP. IX	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL OP. DE CAPITAL	99.204,46	69,96	19.038,00	3.000,00	118.038,36	153,12
TOTAL GASTOS	537.739,95	800.556,87	851.080,95	677.834,49	1.028.930,92	711.528,33

Fuente: Liquidaciones presupuestarias del IMFACOFE. Años 2002 a 2007

Elaboración propia

Hay que señalar que **el Organismo nunca va a poder ser económicamente autosuficiente** debido a la estructura de sus ingresos y a que la única vía de generar recursos sería del cobro por la prestación del servicio de recaución a otros entes u organismos. Esta vía está vetada para el Ayuntamiento, de conformidad con el artículo 7 del Texto refundido de la ley reguladora de las haciendas locales aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, que únicamente prevé la posibilidad de delegación de las facultades de gestión, liquidación y recaudación de las entidades locales en la comunidad autónoma o en otras entidades locales en cuyo territorio estén integradas (diputación provincial).

Las políticas del IMFACOFE para mejorar económicamente dejan poco margen de actuación: políticas de reducción de costes (gasto en notificaciones, en impresión de recibos, etc.) y, en su caso, la repercusión a EMAFESA del coste del servicio que el

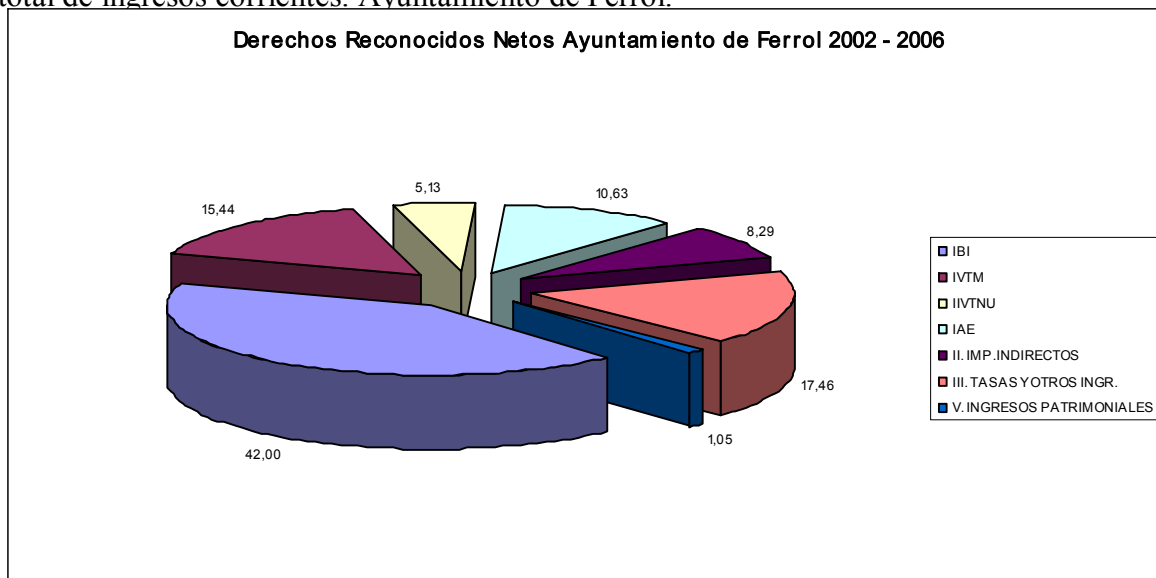
IMFACOFE le presta con motivo del convenio de colaboración firmado para la recaudación en vía ejecutiva de las tasas que gestiona la empresa mixta.

3.8.3. Diagnóstico situación gestión de ingresos del Ayuntamiento.

La evolución de los conceptos de ingresos corrientes cuya gestión le corresponde al Ayuntamiento se recoge en el Anexo 13: “Evolución de los derechos reconocidos netos ejercicios 2002 a 2007 del Ayuntamiento de Ferrol”. En el Anexo 14 se recoge la misma información correspondiente al Ayuntamiento de Lugo, ejercicios 2002 a 2006.

El importe total de liquidaciones de ingresos corrientes gestionadas por el Ayuntamiento se ha incrementado en 2.592.823,82 € entre los años 2002 y 2006, lo que supone un aumento del 14,01%. Este incremento está bastante por debajo de la evolución de los ingresos corrientes del Ayuntamiento de Lugo que está alrededor del 34% (eliminando los conceptos de tasas por agua potable, recogida de residuos sólidos urbanos y saneamiento para hacer una comparativa homogénea puesto que el Ayuntamiento de Ferrol tiene la gestión indirecta de dichas tasas).

Ilustración 7. Peso promedio, años 2002 a 2006, de cada capítulo de ingreso sobre el total de ingresos corrientes. Ayuntamiento de Ferrol.



Fuente: Liquidaciones presupuestarias Ayuntamiento de Ferrol. Años 2002 a 2006
Elaboración propia

Si se compara esta estructura con la del Ayuntamiento de Lugo se puede observar que, en términos generales, es bastante similar pero con las siguientes diferencias:

- Capítulo I. Impuestos directos: tienen más peso (7,57%,) en el Ayuntamiento de Ferrol que en el de Lugo. Esto es debido, fundamentalmente, al mayor peso del impuesto de bienes inmuebles (5,27%) y del impuesto de vehículos de tracción mecánica (1,93%).

- El mayor porcentaje del capítulo I del Ayuntamiento de Ferrol es a costa de un menor peso de los Capítulo II de impuestos indirectos (-1,44%), Capítulo III de tasas y otros ingresos (-5,15%) y del Capítulo V de ingresos patrimoniales (-0,98%).

Hay que tener en cuenta que, **ante la crisis económica mundial existente y, en especial, el parón inmobiliario de la economía española** (si bien esta región no es la más afectada por esta circunstancia), probablemente **el peso del impuesto de construcciones, instalaciones y obras (ICIO), del impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana (IIVTNU) y de determinadas tasas** (como la de licencias urbanísticas, licencias de apertura, aprovechamientos urbanísticos,...) **se vea minorado sustancialmente en los próximos dos años.**

Esta circunstancia ya se observa del avance de lo liquidado a 31 de octubre de 2008 por el IMFACOFE por el concepto de IIVTNU, con un desfase sobre las previsiones definitivas de 845.317,27 € (Ver Anexo 15).

Estas previsibles circunstancias van a afectar a **la situación financiera del Ayuntamiento** que, si bien actualmente se encuentra en unos parámetros razonables, **puede verse desequilibrada si la merma en los señalados conceptos de ingreso no se ve paliada con una mejora en el rendimiento de otras figuras impositivas.**

3.8.4. Diagnóstico situación gestión de ingresos del IMFACOFE.

3.8.4.1. Derechos reconocidos netos.

Como ya se ha señalado anteriormente, en el Anexo 13 se presenta la evolución de los derechos reconocidos netos por los conceptos de ingreso de operaciones corrientes gestionados por el Ayuntamiento, situándose el importe total de los mismos en el ejercicio 2007 en el importe total de 27.382.939,59 € (excluidos la cesión de impuestos estatales y el capítulo IV de transferencias corrientes). Ha tenido una evolución en los seis últimos años de un incremento del 47,94%.

Si se comparan estas cifras con los datos recogidos en el Anexo 16, en los que se refleja la evolución de los derechos reconocidos netos por los conceptos de ingreso gestionados por el IMFACOFE en los años 2002 a 2007, hay que destacar que **el Organismo sólo gestionó un total de 17.472.916,71 € en el 2007, es decir, el 63,81% del total gestionado por el Ayuntamiento** en dicho ejercicio. Y esto a pesar de que desde **el año 2002 el cargo gestionado por el IMFACOFE se ha incrementado en 4.794.117,70 €, es decir, un 37,81%.**

3.8.4.2. Recaudación voluntaria.

En el Anexo 17 se puede observar la evolución del porcentaje de cobro en período voluntario de los conceptos de ingreso gestionados a través de padrón. **Si bien el**

porcentaje global se ha incrementado todos los años pasando del 79,78% en el año 2002 al 83,46% en el 2007, este porcentaje es mejorable en casi todos los conceptos de ingreso.

Con respecto a los porcentajes de recaudación voluntaria de las liquidaciones de ingreso directo, hay que distinguir de los porcentajes que figuran en el Anexo 15:

1. **Conceptos de ingreso que se gestionan a través del sistema de autoliquidación** y que están ingresados al 100% en casi su totalidad: altas del Impuesto de vehículos de tracción mecánica, tasas por matrimonio civil, por prestación del servicio de fotocopidora, etc.
2. **Liquidaciones de ingreso directo** correspondientes al resto de conceptos: **Presentan unos porcentajes de recaudación muy bajos.** En este punto hay que señalar que **no existen en el departamento de gestión estadísticas de la efectividad de las emisiones de liquidaciones realizadas**, por lo que sólo se pueden intuir los problemas (direcciones incorrectas, poca conciencia social para el pago de determinadas tasas como la de prestación de servicio de incendios o transportes especiales, etc.)

3.8.4.3. Recaudación ejecutiva.

En el Anexo 18 se observa la evolución de la recaudación ejecutiva desde el año 2002.

Si bien el IMFACOFE está en funcionamiento desde el año 2001, este ejercicio no se contempla puesto que, con la recuperación del servicio de recaudación, se produjo una crisis en el Ayuntamiento, dado que este no estaba preparado ni organizativamente ni a nivel de medios tecnológicos que soportaran el cambio.

Es en el ejercicio 2002, con la compra de la aplicación de gestión de ingresos que existe en la actualidad, cuando se reinicia la recaudación ejecutiva en el Ayuntamiento y que fue asumida por el Organismo desde su creación.

Del Anexo de referencia, se desprende que **la recaudación ejecutiva se ha incrementando en una media del 9,22% entre los años 2002 a 2007, si bien en el año 2007 nos encontrábamos en un 13,54% de recaudación ejecutiva.** Porcentaje que es mejorable, debiendo estar, como mínimo, en el 25%.

Para buscar las causas que provocan que el porcentaje de recaudación ejecutiva esté por debajo de lo deseado, es necesario una reflexión sobre los resultados de las actuaciones que se están llevando a cabo en materia de ejecutiva que son, fundamentalmente, las siguientes:

1º.- Emisiones masivas de notificaciones de providencias de apremio.

En la siguiente Tabla se realiza una comparativa de la efectividad de las notificaciones masivas de providencias de apremio en los años 2004 a 2007 y un avance de las realizadas en el presente ejercicio 2008:

Tabla 11. Resultados de recaudación de las emisiones masivas de providencias de apremio. Años 2004 a 2008.

EJ.	A VAL. EMITIDOS	B VAL. COBRADOS	C %(B/A)	D VARIAC.(C)	E IMP. EMITIDO	F IMP.COBRADO	G % (F/E)	H VARIAC.(G)
2.004	86.296	8.052	9,33%		5.583.073,40	672.260,86	12,04%	
2.005	18.011	3.262	18,11%	8,78%	1.987.832,23	376.969,09	18,96%	6,92%
2.006	35.514	8.288	23,34%	5,23%	2.185.647,80	603.486,55	27,61%	8,65%
2.007	11.051	1.994	18,04%	-5,29%	1.160.262,41	271.160,34	23,37%	-4,24%
2.008					1.329.639,66			
TOTAL	150.872	21.596	14,31%		12.246.455,50	1.923.876,84	15,71%	
PROM.04-07	64.576	13.544	20,97%	2,90%	2.729.203,96	480.969,21	20,50%	3,78%

Fuente: Aplicación de ingresos del IMFACOFE

Elaboración propia

Nota: Los datos reflejados en el ejercicio 2008 son datos provisionales del ejercicio a la fecha actual.

Salvo en el año 2004 (ejercicio en el que se realizó una importante regularización del pendiente de cobro del Ayuntamiento, una vez superada la crisis organizativa que se produjo con el cese del antiguo Recaudador externo-Agente ejecutivo), el promedio de las emisiones de notificaciones de providencias de apremio que realizó el Organismo entre los años 2005-2007 se sitúa entorno a 1.500.000,00 € y 2.000.000,00 €. Los porcentajes de recaudación se han ido incrementando, salvo en el año 2007, suponiendo la efectividad de estas emisiones entre los años 2004 a 2007 un 20,50%.

A pesar del incremento de la recaudación de estos procesos y de la efectividad de los mismos, hay que tener en cuenta que son manifiestamente mejorables. **El problema reside en que las notificaciones con resultado positivo de estas emisiones son muy bajas**, situándose en **un promedio del 41,01% entre los años 2004 a 2007**, tal y como se refleja en los resultados de notificación de dichas emisiones en la siguiente tabla:

Tabla 12. Resultados de notificaciones de las emisiones masivas de providencias de apremio. Años 2004 a 2008.

EJ.	A NOTIF. EMITIDAS	B NOTIF.POSITIVAS	C %(B/A)	D VARIAC.(C)	E DESCONOCIDOS	F % (E/A)	G VARIAC.(F)
2.004	32.659	11.076	33,91%		13.646	41,78%	
2.005	12.671	5.192	40,98%	7,06%	4.421	34,89%	-6,89%
2.006	13.950	5.935	42,54%	1,57%	4.541	32,55%	-2,34%
2.007	7.841	3.654	46,60%	4,06%	2.362	30,12%	-2,43%
2.008	12.680	4.784	37,73%	-8,87%	3.180	25,08%	-5,04%
TOTAL	67.121	25.857	38,52%		24.970	37,20%	
PROM.04-07	16.780	6.464	41,01%	4,23%	6.243	34,84%	-3,89%

Fuente: Aplicación de ingresos del IMFACOFE

Elaboración propia

Nota: Los datos reflejados en el ejercicio 2008 son datos provisionales del ejercicio a la fecha actual.

De los datos se desprende la existencia de un incremento del 4,23% en las notificaciones positivas de estos cuatro últimos años y una correlativa disminución de los desconocidos que no llega al 4% (3,89%), debiéndose la diferencia entre ambas cifras a los resultados de notificación negativos por ausentes o fallecidos.

Interpretando los resultados de ambas tablas llegamos a la conclusión de que **la mejora de las bases de datos municipales, incide directamente en la efectividad de estas emisiones**, puesto que el incremento en notificaciones positivas de esos años del 4,23% ha supuesto un incremento de la recaudación en esas emisiones del 3,78%.

2º.- Emisiones de embargos masivos de cuentas corrientes.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de los embargos masivos de cuentas corrientes realizados a través del procedimiento normalizado del C-63 del Consejo Superior Bancario:

Tabla 13. Resultados de las emisiones masivas de embargos de cuentas corrientes. Años 2004 a 2008.

NÚM. TRABAS

EJ.	NÚM.TRABAS	NÚM.TRABAS POSIT.	%	VARIACIÓN
2.004	8.017	4.270	53,26%	
2.005	5.565	3.021	54,29%	1,02%
2.006	8.238	4.658	56,54%	2,26%
2.007	4.024	2.544	63,22%	6,68%
2.008	6.253	2.629	42,04%	-21,18%
TOTAL	25.844	14.493	56,08%	
PROMEDIO 04-07	6.461	3.623	56,83%	3,32%

IMPORTES TOTALES

EJ.	A TOT. A EMB.	B TOT. TRABADO	C % (B/A)	D VARIAC.(C)	E TOT. RECIBIDO	F % (E/A)	G VARIAC. (F)
2.004	3.471.319,16	572.870,31	16,50%		387.770,68	11,17%	
2.005	2.743.174,90	420.099,95	15,31%	-1,19%	335.037,68	12,21%	1,04%
2.006	3.118.247,14	456.886,77	14,65%	-0,66%	370.078,40	11,87%	-0,35%
2.007	1.492.493,25	253.693,84	17,00%	2,35%	212.173,59	14,22%	2,35%
2.008	3.415.234,46	357.598,76	10,47%	-6,53%	310.218,36	9,08%	-5,13%
TOTAL	14.240.468,91	2.061.149,63	14,47%		1.615.278,71	11,34%	
PROMEDIO 04-07	2.706.308,61	425.887,72	15,87%	0,17%	326.265,09	12,37%	1,02%

Fuente: Aplicación de ingresos del IMFACOFE

Elaboración propia

Nota: Los datos reflejados en el ejercicio 2008 son datos provisionales del ejercicio a la fecha actual.

Si bien el porcentaje de trabas positivas realizadas está situado en un 56,83% de media correspondiente a los años 2004 a 2007, con un incremento de un 3,32%, **la efectividad media de estas actuaciones está en el 12,37%, con un incremento medio de un 1,02%.**

3º.- Emisiones masivas de requerimientos de bienes.

Este tipo de actuaciones **se han realizado con carácter extraordinario en diversos ejercicios con motivo fundamental de evitar la prescripción de valores.** De los datos que se reflejan en la siguiente tabla, se puede observar nuevamente la problemática tan importante que representa para el Ayuntamiento de Ferrol la realización de las

notificaciones administrativas con sólo un 46,66% de notificaciones positivas en estas emisiones:

Tabla 14. Resultados de las emisiones masivas de requerimientos de bienes. Años 2004 a 2007.

NOTIFICACIONES AL DEUDOR

	A	B	C	D	E	F	G
EJ.	NOTIF. EMITIDAS	NOTIF.POSITIVAS	% (B/A)	VARIAC.(C)	DESCONOCIDOS	% (E/A)	VARIAC.(F)
2.004	2.451	860	35,09%		987	40,27%	
2.005	341	191	56,01%	20,92%	55	16,13%	-24,14%
2.006	452	221	48,89%	-7,12%	137	30,31%	14,18%
2.007	0	0	-	-	0	-	-
TOTAL	3.244	1.272	39,21%		1.179	36,34%	
PROM.04-07	811	318	46,66%	6,90%	295	28,90%	-4,98%

RECAUDACIÓN

EJ.	IMP. EMITIDO	IMP. COBRADO	%	VARIAC.
2.004	1.331.732,83	134.898,64	10,13%	
2.005	148.470,52	23.527,09	15,85%	5,72%
2.006	160.667,09	10.367,68	6,45%	-9,39%
2.007	0,00	0,00	-	-
TOTAL	1.640.870,44	168.793,41	10,29%	
PROM.04-07	410.217,61	42.198,35	10,81%	-1,84%

Fuente: Aplicación de ingresos del IMFACOFE

Elaboración propia

4º.- Emisiones masivas de embargos de salarios.

En la siguiente tabla se reflejan los resultados de notificación y recaudación en los procesos de embargos de salarios realizados por el Ayuntamiento en los años 2004 a 2007. Son unos resultados aceptables situándose en un promedio del 36,59% de recaudación con un incremento medio anual del 4,04%.

De los datos que se muestran, es de destacar **el alto porcentaje de notificación a las empresas que, nuevamente, supone que los citados embargos son mayoritariamente atendidos por las mismas lo que hace mejorar la efectividad de estas emisiones.**

Tabla 15. Resultados de las emisiones masivas de embargos de salarios. Años 2004 a 2007.

NOTIFICACIONES AL DEUDOR

	A	B	C	D	E	F	G
EJ.	NOTIF. EMITIDAS	NOTIF.POSITIVAS	% (B/A)	VARIAC.(C)	DESCONOCIDOS	% (E/A)	VARIAC.(F)
2.004	317	123	38,80%		112	35,33%	
2.005	609	174	28,57%	-10,23%	252	41,38%	6,05%
2.006	346	130	37,57%	9,00%	94	27,17%	-14,21%

2.007	810	555	68,52%	30,95%	255	31,48%	4,31%
TOTAL	2.082	982	47,17%		713	34,25%	
PROM.04-07	521	246	43,37%	-0,41%	178	33,84%	-2,72%

NOTIFICACIONES A LA EMPRESA

EJ.	A NOTIF. EMITIDAS	B NOTIF.POSITIVAS	C % (B/A)	D VARIAC.(C)	E DESCONOCIDOS	F % (E/A)	G VARIAC.(F)
2.004	261	235	90,04%		15	5,75%	
2.005	533	464	87,05%	-2,98%	45	8,44%	2,70%
2.006	261	225	86,21%	-0,85%	18	6,90%	-1,55%
2.007	545	525	96,33%	10,12%	20	3,67%	-3,23%
TOTAL	1.600	1.449	90,56%		98	6,13%	
PROM.04-07	400	362	89,91%	-1,28%	25	6,19%	0,38%

RECAUDACIÓN

EJ.	IMP. EMITIDO	IMP. COBRADO	%	VARIAC.
2.004	115.896,10	30.976,72	26,73%	
2.005	242.849,44	89.669,22	36,92%	10,20%
2.006	238.397,72	104.539,76	43,85%	6,93%
2.007	307.889,81	119.623,50	38,85%	-5,00%
TOTAL	905.033,07	344.809,20	38,10%	
PROM.04-07	226.258,27	86.202,30	36,59%	4,04%

Fuente: Aplicación de ingresos del IMFACOFE
Elaboración propia

De los datos anteriormente analizados, se puede concluir que **las causas de que la recaudación ejecutiva no esté en los niveles deseados son las siguientes:**

- **Estancamiento de actuaciones en el procedimiento administrativo de apremio, fundamentalmente, en procesos masivos de embargos de cuentas corrientes y salarios.** Es preciso desarrollar nuevas actuaciones en materia de recaudación ejecutiva como son embargos de devoluciones tributarias de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (A.E.A.T.), embargos de bienes inmuebles, derivación de responsabilidades, etc.
- **Casi el 20% de los terceros que constan en las bases de datos del Ayuntamiento están mal identificados.** De la tabla que se presenta a continuación se observa que el 10,78% de los terceros no tienen una identificación fiscal correcta y el 8,68% es defectuosa (D.N.I. en lugar de N.I.F.).
- **Las direcciones que constan en las bases de datos son erróneas en un porcentaje muy elevado.** Se han hecho cruces de información con el padrón de habitantes del Ayuntamiento y cruces con la A.E.A.T. mediante el convenio que el Ayuntamiento tiene firmado de intercambio de información tributaria, pero todavía queda mucho por hacer puesto que sólo con el 29,12% del total de terceros podemos comunicarnos mediante otros canales de comunicación más directos (teléfono, fax, e-mail).

Tabla 16. Análisis de la base de datos de terceros del IMFACOFE. Período enero-noviembre 2008.

BASE DATOS DE TERCEROS					
TIPOS IDENTIF.	A	B	C	D	E=D-B
	ENERO 2008	% S/ TOT.PERSONAS	NOVIEMBRE 2008	% S/ TOT.PERSONAS	VARIACIÓN
D.N.I.	10.307	8,93%	10.466	8,68%	-0,24%
CONTADOR U OTROS	12.332	10,68%	13.000	10,78%	0,10%
N.I.F.	83.281	72,13%	86.779	71,99%	-0,14%
C.I.F.	8.709	7,54%	9.352	7,76%	0,22%
N.I.E.	835	0,72%	945	0,78%	0,06%
TOTAL	115.464	100,00%	120.542	100,00%	0,00%
CANALES COMUNICACIÓN	A	B	C	D	E=D-B
	ENERO 2008	% S/ TOT.PERSONAS	NOVIEMBRE 2008	% S/ TOT.PERSONAS	VARIACIÓN
TELÉFONO	32.380	28,04%	34.388	28,53%	0,48%
FAX	363	0,31%	404	0,34%	0,02%
E-MAIL	193	0,17%	313	0,26%	0,09%
TOTAL	32.936	28,52%	35.105	29,12%	0,60%

Fuente: Aplicación de ingresos del IMFACOFE
Elaboración propia

3.9. Análisis DAFO.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos al sector público • Ley 57/2003 de medidas para la modernización del gobierno local • La comarca se encuentra en un momento propicio para definir y ejecutar con éxito un plan de desarrollo (llegada de infraestructuras clave, integralidad del plan, coordinación de todos los agentes implicados)	• Inexistencia de líneas estratégicas definidas • Situación política inestable (gobierno en minoría) • Comarca que viene sufriendo diversas crisis y reconversiones desde los años 80 • Resistencia sindical al cambio • Entorno de crisis generalizado a nivel mundial • Envejecimiento de la población
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Necesidad de una mejora en la gestión económica provoca la necesidad del cambio • Personal joven • Existencia de una aplicación informática de gestión de ingresos infrautilizada • La información desintegrada en el área de ingresos y los problemas de la aplicación del Ayto. motivan la necesidad de cambio de aplicación informática. • Existencia de una aplicación informática de gestión de expedientes • Plazas de técnico vacantes en la RPT del Organismo • Situación económico-financiera del Ayuntamiento	• Ausencia de coordinación interdepartamental (cuotas de poder adquiridas) • Oposición del personal del Ayto. a ser integrados en el Organismo (miedo a lo desconocido y a la pérdida de estatus y poder) • Falta de motivación del personal • Mal clima laboral • Oposición del personal informático del Ayto. a la aplicación informática contratada (pérdida de control) • Trabajo no orientado al ciudadano • Inexistencia de procedimientos normalizados/ procesos definidos. • Distinto grado de desarrollo organizativo en el IMFACOFE y Ayto. Organizaciones no integradas • Insuficiencia de personal técnico cualificado

3.10. Problemas a resolver.

De las debilidades destacadas en el análisis DAFO y el diagnóstico realizado hasta el momento, se destacan principalmente los siguientes problemas a resolver:

- **No existen líneas estratégicas definidas.** Las distintas **unidades administrativas trabajan autónomamente y sin coordinación**, con cuotas de poder adquiridas (poder informal).
- **Distinto grado de organización en los servicios de recaudación y gestión tributaria.** **Ausencia de personal técnico cualificado** (mandos intermedios) sobre todo en gestión tributaria, con el agravante de que no existe una organización bien definida en este servicio ni integrada en la organización que se está realizando en el Organismo.

- **No existen procedimientos normalizados de trabajo**, por lo que la gestión desconcentrada de ingresos en las distintas unidades con personal con baja formación en la materia provoca errores innecesarios, desconocimiento en la forma de tramitar expedientes más complejos o novedosos y en la resolución de recursos. Ante esta situación, con mucha frecuencia es el negociado de Hacienda (cajón desastre) al que se le trasladan estos casos, que no es capaz de resolver en tiempo y forma actuando como un embudo y provocando retrasos en la gestión.
- **La información del área de ingresos no está integrada**, lo que supone que para conocer la evolución de la gestión/recaudación de cualquier concepto hay que recurrir a la contabilidad (con el retraso que esta acumula) o a las dos aplicaciones de gestión de ingresos que existen en la actualidad.
- **Problemas entre el personal del IMFACOFE** con motivo de las diferentes posturas adoptadas ante las reivindicaciones laborales realizadas desde su subrogación (factores históricos), que ha llegado incluso a enfrentamientos personales entre ellos y entre estos y el personal funcionario del Ayuntamiento que se siente amenazado ante una futura reorganización (miedo a lo desconocido) en la que pueden ver mermados sus intereses (amenazas al estatus y al poder).
- Existe una gran desinformación al personal, lo que provoca un **clima de baja confianza**.
- Existe **más preocupación en resolver los problemas internos de la organización que en satisfacer las necesidades de los ciudadanos**.
- **Representación sindical del personal del Organismo que tiene una postura generalizada de oposición ante cambios organizativos** y que, más que representar los intereses generales de los trabajadores, defienden posturas que más tienen que ver con intereses particulares de los mismos.

4. MODELOS DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE INGRESOS

Como se puede observar del contexto histórico del área de ingresos del Ayuntamiento, **la existencia del IMFACOFE no es más que una respuesta improvisada a las necesidades surgidas del entorno:**

- Recuperación de la gestión directa de la recaudación
- Cese del antiguo Recaudador externo-Agente ejecutivo
- Necesidad de subrogar al personal contratado del antiguo Recaudador externo, sin querer integrarlo en la estructura municipal

Ha sido una respuesta improvisada a dichas necesidades, puesto que en su momento no se realizó ningún estudio ni valoración acerca de cuál era el modelo organizativo más acorde a los objetivos que se pretendían alcanzar.

Es por este motivo que, ante la reestructuración que se plantea del Organismo, es necesario hacer la siguiente reflexión: Una vez definidas la visión, misión y líneas estratégicas del Organismo hay que plantearse si las medidas contenidas en este Plan son viables para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, es decir, si la organización tiene capacidad para adaptarse a las nuevas necesidades.

Debemos tener en cuenta qué cambios en la organización, qué mecanismos de gestión y dinámicas de trabajo debemos acometer para realizar nuestra misión de la mejor manera. Para ello vamos a identificar las variables clave en base a las cuales definiremos unos escenarios de desarrollo organizativo.

Para definir los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs) se tomará como base el estudio realizado anteriormente como diagnóstico de la organización. Las variables clave determinadas, servirán de base para el diseño de los escenarios de desarrollo organizativo a partir de los que se ubicarán los MOEs, de los que se seleccionará el más adecuado para cumplir los objetivos de la organización.

En el Ayuntamiento hay dos variables claras que tensionan la organización:

- Gestión integral de los ingresos municipales **a través de la propia estructura municipal.**
- Gestión integral de ingresos realizada **a través de un organismo autónomo (OOAA).**



De este modo aparecen dos posibles organizaciones claramente diferenciadas cuyas ventajas e inconvenientes en síntesis son:

4.1. MOE I: Gestión totalmente autónoma a través de un organismo autónomo.

La gestión de ingresos se realizaría mediante un organismo autónomo creado para el efecto.

Ventajas: Gestión autónoma que le da una mayor flexibilidad para adecuarse al entorno cambiante.

Inconvenientes:

- Mayor coste económico de personal derivado de que, para ser un organismo totalmente autónomo, es necesario que este esté dotado de una estructura mínima de funcionamiento que asuma todas las tareas de apoyo interno a la organización: personal, compras y contratación, informática, gestión económica, tesorería, intervención, secretaría.
- No se producen economías de escala al tener una dinámica de funcionamiento totalmente autónoma de la del Ayuntamiento.

4.2. MOE II: Gestión totalmente integrada en la organización municipal.

En este caso, el área de ingresos se integraría como una Unidad más del Ayuntamiento.

Ventajas:

- Reducción de los costes de personal, motivado por la eliminación de los servicios comunes (informática, tesorería, intervención, secretaría, personal, etc.) que serían asumidos por los propios del Ayuntamiento.
- Se generan economías de escala que benefician al área motivado por la consecución de mejores precios en contrataciones por trabajar con unos volúmenes mayores.

Inconvenientes:

- Las tramitaciones y procedimientos realizados se ralentizan debido a la mayor burocracia interna existente en el Ayuntamiento.
- Menor agilidad y flexibilidad en la gestión.

4.3. Situación en la que se encuentra el Ayuntamiento.

La situación municipal del área de ingresos no se puede ubicar en ninguno de los dos modelos ideales planteados. **La situación real es un modelo mixto con las siguientes características:**

- Inexistencia de la pretendida gestión autónoma. El Organismo no cuenta con una estructura propia de apoyo interno a la organización:
 1. La Intervención, Tesorería, Secretaría, Jefatura del Centro de Recursos Informáticos y Jefatura de Gestión del mismo son asumidas por los titulares de dichos puestos en el Ayuntamiento, por lo que se les retribuye con una cantidad mensual en concepto de complemento de productividad realizando sus funciones fuera de su horario habitual de trabajo.
 2. Por otra parte, para colaborar en las tareas administrativas que realizan en cada área, hay nombrados una serie de coadyuvantes (intervención, tesorería, secretaría) que también realizan sus tareas fuera de su horario habitual de trabajo.

3. Un trabajador del Organismo es el que lleva, también fuera de jornada, la habilitación de personal del Organismo. Por ello se le paga una cantidad mensual en concepto de servicios extraordinarios que supondrá el importe de 2.698,43 € para el próximo ejercicio 2009.
 4. El coste total de personal que soporta la estructura común del Organismo supondrá para el próximo año 2009 la cantidad de 29.485,40 €.
 5. Por otra parte hay que señalar que, para que el Organismo funcionara más ágilmente y no se formen “cuellos de botella” en las áreas de servicios comunes, sería necesario contar con un técnico de administración general que se encargue de la tramitación administrativa del Organismo: gestión de personal, compras y contratación, etc. Esta contratación le supondría un coste adicional al IMFACOFE de unos 40.000,00 €/año, considerando un grupo A2, nivel 22.
- Mínimas economías de escala. Esto es así porque los gastos corrientes que asume el Organismo son básicamente los siguientes:
 1. *Gasto en correo por las notificaciones efectuadas.* Es uno de los mayores costes asumidos por el Organismo (unos 70.000,00 €/año), si bien las tarifas que se están aplicando son las mismas que Correos le aplica al Ayuntamiento, por lo que, en caso de una gestión integrada en la estructura municipal, el coste no variaría. Además por el tipo de Organismo que se trata, asume un mayor coste en notificaciones que el propio Ayuntamiento.
 2. *Aplicación informática de gestión de ingresos.* La aplicación actual fue comprada por el Organismo, asumiendo este el coste de mantenimiento y actualización de la misma, soporte a la explotación y externalización del centro de recursos informático (167.904,72 €/año). Mientras el sistema de gestión de dicha aplicación no sea variado, este coste también será el mismo sea realizado a través del IMFACOFE o del Ayuntamiento, puesto que se trata de una aplicación para la gestión de todos los ingresos municipales.
 3. *Coste de impresión y ensobrado de recibos y notificaciones.* Igual que se comentó anteriormente, la especialidad de funciones de este Organismo hace que este coste (13.000 €/año) sea realizado básicamente por el IMFACOFE y, en caso de ser integrado en la estructura municipal, no generará economías de escala.
 4. *Material de oficina.* En este caso, sí se podría generar una pequeña economía de escala pero que, debido al escaso volumen de este tipo de gasto (unos 7.000 €/año), no es significativa.

4.4. Modelo organizativo que se propone.

A la vista de todo lo anteriormente expuesto, es evidente que **las ventajas que aporta tener un Organismo autónomo no se materializan en el IMFACOFE puesto que este está funcionando casi como una Unidad administrativa más del Ayuntamiento** y supone un mayor coste de personal de casi 30.000,00 €/año y unos mayores costes de gestión que si la tramitación se realizase directamente por el Ayuntamiento.

Además para que realmente funcionase de una manera autónoma y ágil, debería contratarse el técnico anteriormente señalado con el coste adicional de unos

40.000,00 €/año que tan sólo evitaría el coste adicional que se le paga al trabajador que lleva los temas de personal por importe de 2.698,43 €/año. **Por tanto, el coste total de los servicios comunes del Organismo ascendería a la cantidad de unos 67.000,00 €/año.**

Esto tiene que ser así puesto que, actualmente, la tramitación administrativa de los temas de personal (aprobación de la oferta de empleo público, redacción de bases de selección, convocatorias, redacción de los pliegos para contrataciones, tramitación de los expedientes de contratación, etc.) están siendo realizados directamente por la Tesorera del Organismo (que tiene acumuladas las funciones de Gerente) y por el Jefe de Sección de Hacienda, con la consiguiente demora en la tramitación de los expedientes de referencia.

Por otro lado, **hay que plantearse si se justifica en un Ayuntamiento como Ferrol, con un cargo por ingresos corrientes gestionado en el 2007 de 27.382.939,59 €, mantener un Organismo autónomo para la gestión de dichos ingresos** que asumiría un coste directo adicional de 67.000,00 €.

Esto sin tener en cuenta que **la pretendida gestión integral de ingresos requiere una compleja reorganización administrativa** que, probablemente, suponga una mayor resistencia al cambio por parte del personal del Ayuntamiento el proceso de su integración en el Organismo que si se realiza el proceso contrario.

A la vista de lo expuesto se puede concluir que es una **mejor opción ir a una gestión integrada en el Ayuntamiento si el Organismo va a seguir funcionando como lo ha hecho hasta la fecha**, puesto que las pretendidas ventajas no existen y supone asumir por el Ayuntamiento unos mayores costes directos (fundamentalmente de personal) e indirectos.

5. PLAN DE MEJORA

5.1. Definición de la Misión, Visión y Valores del Organismo.

5.1.1. Visión.

Ser un referente para el Ayuntamiento y demás municipios de la comarca en buena gestión.

5.1.2. Misión.

Somos la Agencia Tributaria del Ayuntamiento de Ferrol encargada de la gestión y recaudación de los recursos municipales, contribuyendo de este modo al progreso de la ciudad.

Trabajamos sumando esfuerzos para conseguir una administración más moderna y transparente, facilitando a los ciudadanos el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

5.1.3. Valores.

- Mejora continua →innovando
- Transparencia→datos e indicadores objetivos
- Modernización →impulso de las nuevas tecnologías
- Vocación de servicio→orientado al ciudadano
- Trabajo en equipo
- Sostenibilidad económica.

5.2. Líneas estratégicas, objetivos operativos y planes de acción a desarrollar.

5.2.1. Líneas estratégicas.

5.2.1.1. Línea estratégica 1. Gestión integral de los ingresos municipales.

- Objetivo operativo 1.1. Incrementar el cargo gestionado por el IMFACOFE del 63,81% actual al 100% de los ingresos corrientes gestionados por el Ayuntamiento en el plazo de un año.
- Objetivo operativo 1.2. Integrar al personal municipal que realiza funciones de gestión de ingresos en el Organismo en el plazo de un año.
- Objetivo operativo 1.3. Crear una Comisión de Coordinación en el área de ingresos del Ayuntamiento que se reúna una vez al mes.

5.2.1.2. Línea estratégica 2. Mejorar la gestión económica municipal.

- Objetivo operativo 2.1. Incrementar los ingresos corrientes liquidados por el Ayuntamiento en un 10% en dos años.
- Objetivo operativo 2.2. Incrementar el porcentaje de notificaciones positivas en un 20% en el plazo de dos años.
- Objetivo operativo 2.3. Incrementar el porcentaje de recaudación ejecutiva del 13,54% al 25%, en el plazo de dos años.

5.2.1.3. Línea estratégica 3. Gestionar orientado al ciudadano.

- Objetivo operativo 3.1. Normalizar el 75% de los procedimientos que se realizan en el área de ingresos del Ayuntamiento en el plazo de dos años.
- Objetivo operativo 3.2. Incrementar en un 15% la media del importe cobrado por remesas de domiciliación, con fecha objetivo del 2009.

- Objetivo operativo 3.3. Realizar, por el 100% del personal que se integre en el IMFACOFE, un curso de reciclaje y formación adecuado al puesto de trabajo que vaya a desempeñar con fecha objetivo del 2010.

5.2.1.4. Línea estratégica 4. Modernizar el Organismo Autónomo.

- Objetivo operativo 4.1. Incrementar e nun 25% el número de usuarios que acceden a los servicios ofrecidos a través de la OVT, en el plazo de dos años.
- Objetivo operativo 4.2. Incrementar en un 25% el importe de los cobros realizados a través del servicio de pago telemático, en el plazo de dos años.

5.2.2. **Línea estratégica 1. Gestión integral de los ingresos municipales.**

Esta línea se basa en que para mejorar la gestión de ingresos es una **premisa indispensable** que el Ayuntamiento acometa una reestructuración de este área basada en los siguientes principios generales:

- Unidad de mando
- Coordinación
- Responsabilidad
- Economía de personas

Para ello, se pretende la consecución de los siguientes objetivos operativos:

5.2.2.1. Objetivo operativo 1.1. Incrementar el cargo gestionado por el IMFACOFE del 63,81% actual al 100% de los ingresos corrientes gestionados por el Ayuntamiento en el plazo de un año.

Es necesario que la totalidad de conceptos de ingreso gestionados por el Ayuntamiento se gestionen a través de una única aplicación, que esté adaptada a las nuevas tecnologías y que controle adecuadamente el proceso de gestión/recaudación.

Como el Organismo tiene una aplicación de estas características contratada que permite la gestión integral de los ingresos municipales, es necesario incorporar los conceptos que aún se gestionan por el sistema de “Contraído previo” a la aplicación del IMFACOFE.

Beneficios esperados: Con estas medidas conseguiremos tener integridad de la información de ingresos, un control adecuado de plazos de ingreso, pases a ejecutiva automatizados, cobro correcto de recargos e intereses de demora devengados, disminución de errores en la identificación de ingresos al trabajar con entidades colaboradoras, mayores facilidades de pago a los contribuyentes, y se podrá cerrar la caja de Tesorería con la consiguiente reducción de riesgos de no manipular dinero en efectivo.

Acciones:

Tabla 17. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.1. de la línea estratégica gestión integral de los ingresos municipales.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Objetivos operativos/ Acciones	Plazo ejecuc.	Responsable
5.2.2	GESTIÓN INTEGRAL DE LOS INGRESOS MUNICIPALES		
5.2.2.1.	Incrementar el cargo gestionado por el IMFACOFE del 63,81% actual al 100% de los ingresos corrientes gestionados por el Ayuntamiento en el plazo de un año		
5.2.2.1.1.	Tarifar y parametrizar en la aplicación del IMFACOFE todos los conceptos de urbanismo	dic-08	Jefe de negociado de gestión
5.2.2.1.2.	Impartir la formación específica para manejo de aplicación informática al personal de Urbanismo	dic-08	Tesorera municipal
5.2.2.1.3.	Diseñar y aprobar la normativa interna de aplicación para integrar los conceptos de urbanismo	dic-08 a enero-09	Jefe de sección de Hacienda
5.2.2.1.4.	Tarifar y parametrizar en la aplicación del IMFACOFE todos los conceptos de ingreso pdtes.(servicios,medio amb.,patrimonio)	enero a junio-09	Jefe de negociado de gestión
5.2.2.1.5.	Diseñar y aprobar la normativa interna de aplicación para integrar los conceptos de ingreso pdtes.	abril a junio-09	Jefe de sección de Hacienda
5.2.2.1.6.	Tarifar y parametrizar en la aplicación del IMFACOFE los conceptos de ingreso de tasa de mercados y viviendas	julio a dic-09	Jefe de negociado de gestión
5.2.2.1.7.	Gestionar los padrones de mercados y viviendas a través de la aplicación del IMFACOFE	julio a dic-09	Jefe de sección de Hacienda
5.2.2.1.8.	Diseñar y aprobar la normativa interna de aplicación para proceder al cierre de la caja de la Tesorería Municipal	dic-09	Tesorera municipal

Indicadores:

1. Índice porcentual de derechos reconocidos netos del IMFACOFE sobre el total del Ayuntamiento correspondiente a la suma de capítulos I, II, III y V del presupuesto de ingresos. Seguimiento trimestral.
2. Índice porcentual de derechos reconocidos netos del IMFACOFE sobre el total del Ayuntamiento por concepto de ingreso, de los capítulos I, II, III y V del presupuesto de ingresos. Seguimiento trimestral.
3. Número de conceptos de ingreso incorporados a la aplicación de ingresos del IMFACOFE. Seguimiento mensual.

5.2.2.2.Objetivo operativo 1.2. Integrar al personal municipal que realiza funciones de gestión de ingresos en el Organismo en el plazo de un año.

Una de las claves del éxito de este plan reside en cómo se realice la reorganización administrativa. Se entiende necesario realizar una propuesta inicial sobre la que trabajar:

Unidad de mando.

Como ya fue apuntado en la parte del diagnóstico, estamos pendientes de la aprobación definitiva del Reglamento Orgánico de gobierno y administración del Ayuntamiento de Ferrol.

Para evitar que la organización planteada en el citado Reglamento suponga una duplicidad en la dirección de los servicios de gestión, inspección y recaudación que daría lugar a una fuente permanente de conflictos entre la figura del gerente del Organismo y del titular del Órgano de tesorería y gestión tributaria, con paralizaciones o funcionamientos anormales de los servicios e incidiendo sobre los actuales niveles de prestación de los mismos y su mejora, se propone la siguiente modificación al Reglamento Orgánico de gobierno y administración del Ayuntamiento de Ferrol inicialmente aprobado:

En el artículo 42 del Reglamento deberá ser añadido el siguiente apartado quinto:

“5. Como responsable de la gestión, inspección y recaudación municipal al titular del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria y Financiera le corresponderá la Gerencia del Organismo Autónomo creado para el efecto (Instituto Municipal de Hacienda del Ayuntamiento de Ferrol, IMFACOFE) que deberá realizar la adecuación estatutaria pertinente.”

Modificaciones a la Relación de Puestos de Trabajo del IMFACOFE.

1º.- Estructura del IMFACOFE.

El IMFACOFE se estructurará en las siguientes Unidades:

- Unidad de atención al contribuyente
- Unidad de gestión ordinaria
- Unidad de tributos y demás ingresos de derecho público y privado
- Unidad de recaudación ejecutiva
- Unidad de inspección
- Unidad de notificaciones
- Servicios comunes y administración.

Se creará la **Jefatura de servicio del Órgano de tesorería y gestión tributaria** que, bajo la dependencia jerárquica del titular del Órgano de tesorería y gestión tributaria, asumirá funciones de coordinación transversal del Organismo.

De forma genérica, se puede señalar que este puesto asumirá las funciones de coordinación entre unidades, planificación y dirección del trabajo diario de conformidad con los programas de actuación aprobados, control del personal, etc.

Todas las Unidades del Organismo y, por tanto, los puestos de trabajo adscritos a las mismas, dependerán jerárquicamente del titular de este puesto.

2º.- Descripción de las funciones asumidas por cada Unidad.

(A) Unidad de atención al contribuyente.

Esta unidad **centralizará la atención al público de todo el Organismo y será común para todas las unidades del mismo.** Funciones más significativas:

- Atención al público
- Quejas y reclamaciones
- Información y asistencia tributaria
- Recepción y tramitación de declaraciones, autoliquidaciones, comunicaciones de datos y demás documentos con trascendencia tributaria
- Tramitación de recursos
- Demás funciones propias de esta área y que le sean encomendadas por razón del servicio

Se pretende que el personal que trabaje atención al contribuyente tenga una formación amplia en todas las áreas de ingreso, de manera que se consigan los siguientes objetivos:

- **Agilizar la resolución de recursos y solicitudes.**
- **Mejorar las bases de datos del Organismo**, mediante la correcta identificación de los contribuyentes y sus direcciones al tenerlos de modo presencial en las oficinas.
- **Evitar a los contribuyentes realizar desplazamientos innecesarios.**
- **Resolver de un modo integral las necesidades planteadas por los obligados tributarios**, en todos los casos que así sea posible.

(B) Unidad de Gestión Ordinaria.

Hay que destacar que esta Unidad tiene **carácter transversal al resto de Unidades, con especial relevancia en aras a la depuración y mejora de las bases de datos del Organismo**, realizando todas aquellas actuaciones de investigación necesarias para localizar a deudores con domicilio desconocido:

- Cruces con bases de datos del padrón municipal.
- Petición de información a la A.E.A.T.
- Agrupación de contribuyentes duplicados en la aplicación de ingresos del Instituto y otras.
- Procesar las cargas de información procedente del exterior a la aplicación de ingresos del Instituto (Dirección General de Tráfico, A.E.A.T., Dirección General del Catastro; notarios y registradores, Xunta de Galicia, EMAFESA, etc).
- Rendición de cuentas, estados y documentos.
- Control de cobros en voluntaria y en período ejecutivo.
- Control de bancos y aplicación de ingresos.
- Control de los resultados de notificación de las distintas emisiones realizadas.
- Control de garantías constituidas.
- Domiciliaciones.

(C) Unidad de Tributos y demás ingresos de derecho público y privado.

Este negociado ejercerá las funciones administrativas dirigidas a:

- La elaboración y mantenimiento de los censos tributarios.
- La práctica de todo tipo de liquidaciones tributarias y de demás ingresos de derecho público y privado.
- La comprobación y realización de las devoluciones previstas en la normativa tributaria.
- El reconocimiento y comprobación de la procedencia de los beneficios fiscales de acuerdo con la normativa reguladora del correspondiente procedimiento.
- La realización de actuaciones de control del cumplimiento de la obligación de presentar declaraciones tributarias y de otras obligaciones formales.
- La realización de actuaciones de verificación de datos.
- La realización de actuaciones de comprobación de valores.
- La realización de actuaciones de comprobación limitada.
- La práctica de liquidaciones tributarias derivadas de las actuaciones de verificación y comprobación realizadas.
- La emisión de certificados tributarios.
- La realización de las demás actuaciones de aplicación de los tributos no integradas en las funciones de las Unidades de Gestión Ordinaria, Inspección y Recaudación ejecutiva.

(D) Unidad de recaudación ejecutiva.

La Unidad de recaudación ejecutiva ejercerá las funciones administrativas conducentes al cobro de las deudas tributarias y demás recursos de naturaleza pública que deban satisfacer los obligados al pago a través del procedimiento administrativo de apremio. Son funciones de esta Unidad:

- Dirección, tramitación y seguimiento de los expedientes ejecutivos hasta su finalización.
- Ejecución de garantías
- Obtención de información para embargos.
- Embargos de todo tipo.
- Enajenación de bienes.
- Adjudicación de bienes al Ayuntamiento.
- Insolvencias y créditos incobrables.
- Rehabilitación de créditos declarados fallidos.
- Prescripciones.
- Derivaciones de responsabilidad.
- Demás funciones propias de esta Unidad y que le sean encomendadas por razón del servicio.

(E) Unidad de inspección.

De conformidad con los límites establecidos para este trabajo, tan sólo se apunta la necesidad de crear la Unidad de inspección en el Organismo. Queda pendiente de acometer el trabajo de definir las actividades a desarrollar por cada puesto, el número de puestos base necesarios y definición de la estructura de esta Unidad.

(F) Unidad de notificaciones.

En esta Unidad, que también es **transversal a todo el Organismo**, se controlará y dirigirá todo el procedimiento de realización de notificaciones y comunicaciones de todo tipo.

(G) Servicios comunes y administración.

1. Centro de recursos informáticos y sistemas de la información. Esta Unidad dependerá directamente del Jefe de Recursos Informáticos del Ayuntamiento y cuyas funciones son, entre otras, las siguientes:
 - El mantenimiento de aplicaciones.
 - El desarrollo de nuevas aplicaciones.
 - Formación en el manejo de las aplicaciones informáticas.
 - Control y coordinación de petición y recepción de la información.
 - Confección de impresos y documentos.
 - Operaciones con sistemas, gestión de red, administración, sistemas de comunicaciones, seguridad.
 - Explotación, mantenimiento y acceso a las bases de datos del Organismo.
 - Dar apoyo a todas las áreas del Organismo y coordinación con el Ayuntamiento en las funciones propias de este área.
 - Demás funciones propias de este área y que le sean encomendadas por razón del servicio.
2. Administración: Este área será responsabilidad directa del titular del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria y tendrá como funciones todo lo relativo a la administración general del Organismo (gestión de personal, gestión económica del Instituto de conformidad con el presupuesto aprobado, etc.) y demás funciones propias de esta área y que le sean encomendadas por razón del servicio.
3. Contabilidad y cuentas y de control financiero: Estará bajo la responsabilidad directa del Interventor municipal y tendrá las siguientes funciones: Llevar y desarrollar la contabilidad del Organismo; el control y fiscalización interna de la gestión económico-financiera y presupuestaria; y demás funciones propias de esta área y que le sean encomendadas por razón del servicio.
4. Asesoría jurídica: que dependerá del Secretario General y cuyas funciones son, entre otras, el asesoramiento legal del Instituto, defensa jurídica, procesos concursales, tercerías de dominio y demás funciones propias de esta área y que le sean encomendadas por razón del servicio.

Esta estructura se representa en la siguiente Tabla 18:

Tabla 18. Propuesta de relación de puestos de trabajo para el IMFACOFE.

PUESTO	TIPO PERSONAL	GRUPO/ SUBGR.	ESC.	C.D.	NÚM. PUESTOS
JEFE DE SERVICIO DEL ÓRGANO TESORERÍA Y GEST. TRIBUT.					<i>1</i>
Jefe de Serv.del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria	Funcionario	A1/A2	A.G./A.E.	26	1
UNIDAD DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE					<i>4</i>
Jefe de unidad	Funcionario	C2	A.G.	18	1

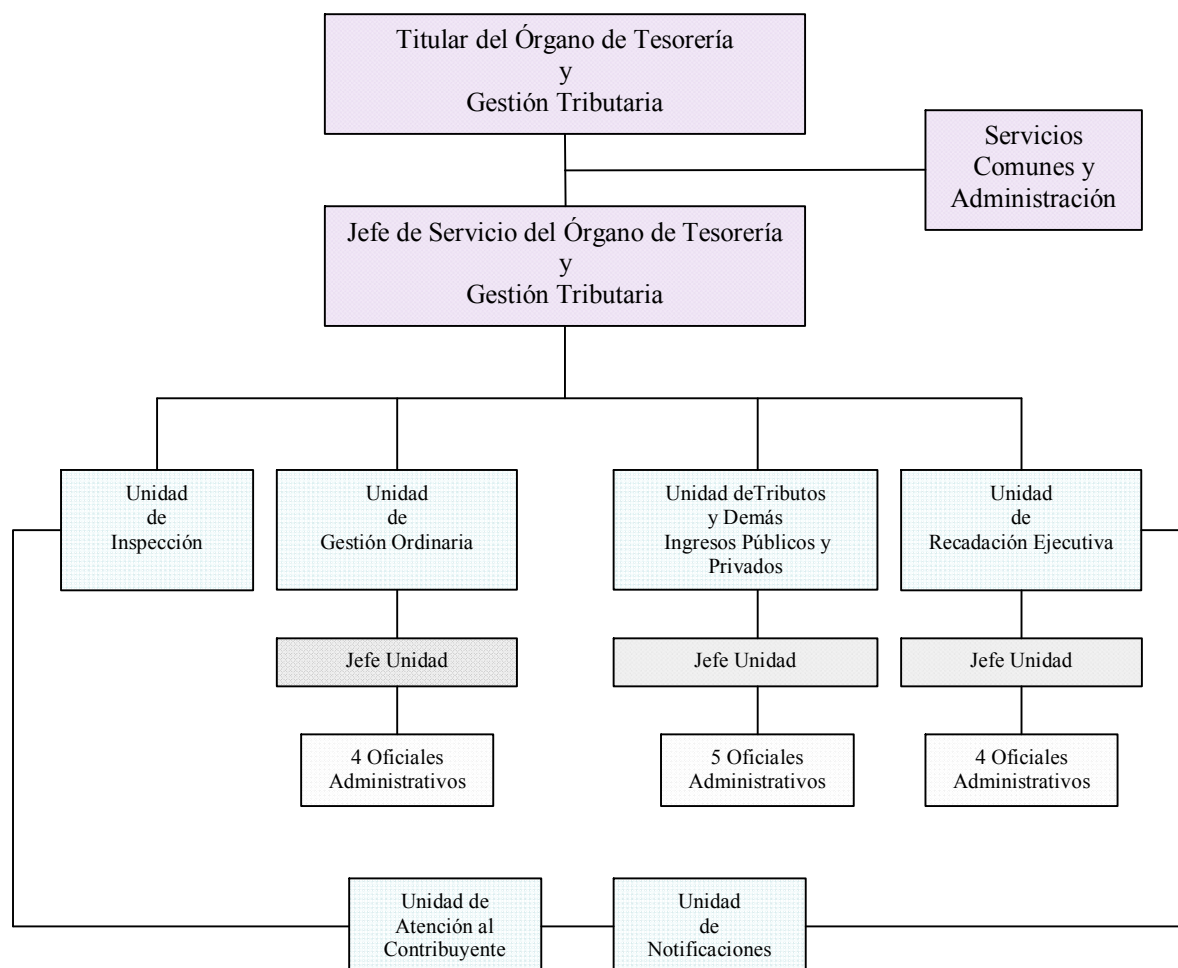
UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS EN EL AYUNTAMIENTO DE FERROL
Paula Castro Mazorra – Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol

Oficial Administrativo	Funcionario	C2	-	16	1
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1
UNIDAD DE GESTIÓN ORDINARIA					5
Jefe de unidad	Laboral a extinguir	C1/C2	-	18	1
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
UNIDAD DE TRIBUTOS Y DEMÁS INGR.PÚBL.Y PRIVADOS					6
Jefe de unidad	Funcionario	A1/A2	A.G.	24	1
Oficial Administrativo	Laboral	C1	-	17	1
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1
Oficial Administrativo	Funcionario	C1	A.G.	16	1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
UNIDAD DE INSPECCIÓN					0
Pendiente de definición	-	-	-	-	-
UNIDAD DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA					5
Jefe de unidad	Funcionario	A1/A2	A.G.	24	1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
UNIDAD DE NOTIFICACIONES					2
Auxiliar de Servicios	Laboral a extinguir	E	-	14	1
Auxiliar de Servicios	Laboral a extinguir	E	-	14	1
SERVICIOS COMUNES Y ADMINISTRACIÓN					4
Unidad de procesos informáticos y sistemas de la información					3
Jefe de unidad	Funcionario	A2/B	A.G.	22	1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
Unidad de administración					1
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1
TOTALES					27

Fuente: Relación de puestos de trabajo del Ayuntamiento de Ferrol y del IMFACOFE.
Elaboración propia

Gráficamente, la estructura del Organismo quedaría del siguiente modo:

Ilustración 8. Organigrama de la estructura propuesta para el IMFACOFE.



Comentarios a la organización propuesta:

1. Se ha realizado partiendo de la **premisa de no incrementar los recursos humanos existentes en el Organismo y en la Sección de Hacienda**.
2. Este personal se entiende, a priori, suficiente para seguir desarrollando los trabajos realizados actualmente y, una vez implementadas las acciones de mejora previstas en el presente plan, asumir la gestión de los nuevos conceptos procedentes de las Unidades de Urbanismo, Patrimonio, Servicios y Medio Ambiente y, finalmente, poner en marcha los nuevos procedimientos a desarrollar (tanto en gestión como en recaudación).
3. **Se elimina la Unidad de multas y sanciones** existente en la actualidad en el IMFACOFE, puesto que **se propone continuar con la contratación externa de una colaboración para la gestión de los expedientes sancionadores en materia de tráfico** en tanto en cuanto no finalice la reorganización administrativa propuesta y la nueva organización esté lo suficientemente madura para asumir esta gestión sin riesgos.
4. Se prevé la **creación de una Jefatura de unidad en la Unidad de recursos informáticos y sistemas de la información** con las mismas características del puesto suprimido en la Unidad de multas y sanciones, con motivo de que se entiende

una prioridad cubrir este puesto que **centralizará**, con la colaboración del personal auxiliar de la Unidad, **la explotación de la aplicación informática de gestión de ingresos existente**. Con esto se conseguirá **eliminar la contratación externa de este servicio** eliminando el coste previsto de la misma (unos 70.000,00 €/año) y eliminando la excesiva dependencia de la empresa contratada, lo que provoca estar “cautivos” de la misma y, en muchas ocasiones, retrasos en los procedimientos imputables a dicha empresa.

5. **En la estructura propiamente municipal**, existirá el Órgano de tesorería y gestión tributaria con la Tesorera como titular del mismo y con los dos puestos de oficial administrativo que desarrollan funciones propias del área de ingresos ya existentes.

Acciones:

Hay que señalar que, debido al momento del ciclo político en el que nos encontramos, **esta reorganización deberá ser acometida en el próximo ejercicio 2009** para lo que se entiende necesario realizar las siguientes actuaciones:

Tabla 19. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.2. de la línea estratégica gestión integral de los ingresos municipales.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Objetivos operativos/ Acciones	Plazo ejecuc.	Responsable
5.2.2	GESTIÓN INTEGRAL DE LOS INGRESOS MUNICIPALES		
5.2.2.2.	Integrar al personal municipal que realiza funciones de gestión de ingresos en el Organismo, en el plazo de un año		
5.2.2.2.1.	Contratación de una consultora especialista en RRHH y Administración Pública	enero a mar-09	Secretario municipal
5.2.2.2.2.	Definir objetivos y funciones de cada área organizativa del IMFACOFE	ene-09	Tesorera municipal
5.2.2.2.3.	Definir actividades de cada puesto de trabajo y poder valorar las necesidades/excesos de personal en el área	mar-09	Tesorera municipal
5.2.2.2.4.	Definir el número de puestos de trabajo necesarios para el Organismo	mar-09	Tesorera municipal
5.2.2.2.5.	Diseñar la nueva estructura del IMFACOFE en términos de coherencia global con la del Ayuntamiento	mar-09	Tesorera municipal
5.2.2.2.6.	Modificar la RPT del Organismo	abril a junio-09	Secretario municipal
5.2.2.2.7.	Realizar el proceso de provisión de puestos de trabajo (NOTA 1)	julio a nov-09	Secretario municipal
5.2.2.2.8.	Establecer un sistema de incentivos por cumplimiento de objetivos fijados por el Organismo (NOTA 2)	dic-09	Tesorera municipal
5.2.2.2.9.	Realizar un plan de comunicación para informar a todo el personal del área de los cambios organizativos propuestos (NOTA 3)	2009	Tesorera municipal
5.2.2.2.10.	Realizar un plan de reciclaje y formación intenso y exhaustivo adecuado a los nuevos puestos que se van a desempeñar (NOTA 3)	dic-09	Tesorera municipal
5.2.2.2.11.	Establecer una política de promoción del personal basada en la carrera administrativa (NOTA 3)	dic-09	Secretario municipal
5.2.2.2.12.	Dotar al IMFACOFE de una nueva ubicación con instalaciones modernas y adaptadas a las necesidades de trabajo (NOTA 3)	dic-10	Concejal de Hacienda
5.2.2.2.13.	Delegación por parte del Ayuntamiento de todas las competencias de gestión de ingresos en el IMFACOFE	dic-09	Secretario municipal

NOTA 1:

1º.- Para llevar a cabo esta acción se entiende necesario redistribuir parte del personal del Organismo en el Ayuntamiento y facilitar el acceso de funcionarios municipales al IMFACOFE, es decir, que los puestos creados en el Organismo puedan ser indistintamente cubiertos por personal del propio Ayuntamiento o del IMFACOFE. De este modo conseguiríamos minimizar los conflictos existentes entre ellos.

2º.- En caso de los funcionarios del Ayuntamiento que, a través de los correspondientes procesos de provisión, ocupen un puesto en el IMFACOFE quedarán en situación de servicio activo y no adquirirán la condición de funcionario propio del Organismo, pero se integrarán en él y les serán de aplicación los acuerdos colectivos que regulen las condiciones de trabajo y retribuciones del personal al servicio del mismo.

3º.- Las reglas señaladas en el punto anterior serán igualmente aplicables al personal del IMFACOFE que pase a desempeñar un puesto en el Ayuntamiento.

NOTA 2:

1º.- Para hacer un poco más atractivos los puestos de trabajo del IMFACOFE para el personal municipal y reducir las resistencias internas, se establecerá un sistema de incentivos que afectará a la totalidad del personal del Organismo.

2º.- El sistema estará basado en el grado de cumplimiento de los objetivos previamente fijados en ejecución de los programas de actuación aprobados, en base a los indicadores y actividades establecidas.

NOTA 3:

1º.- Se proponen estas cuatro acciones que tienen como finalidad motivar al personal.

2º.- Dentro del plan de reciclaje y formación previsto, se considera fundamental reforzar la formación del servicio de atención al contribuyente.

3º.- Sería muy interesante dotar al Organismo de una ubicación diferenciada de las instalaciones del propio Ayuntamiento. Esto es complejo debido a que, si bien se han barajado diversas opciones, a día de hoy no hay ningún proyecto en marcha. A pesar de la importante inversión que suponga esta medida, no se debe descartar puesto que supone un cambio de imagen del Organismo y, además, porque en las dependencias actuales no hay espacio físico para ubicar a los nuevos puestos previstos en la RPT y porque es muy necesario dotar al Organismo de unas condiciones de higiene y seguridad razonables para que se pueda desarrollar el trabajo con eficacia. El espacio en el que se desarrolla el trabajo puede influir más de lo que se puede imaginar en los resultados de la organización.

Beneficios esperados: Gestión integral de los ingresos municipales regida por los principios de eficiencia, suficiencia, agilidad y unidad de gestión que redundará directamente en un incremento de los ingresos corrientes municipales.

Indicadores:

1. Número de puestos de trabajo existentes en el Organismo. Seguimiento anual.
2. Número de puestos de trabajo con funciones y actividades descritas y formalizadas en la RPT del Organismo. Seguimiento anual.
3. Número de solicitudes del personal de Ayuntamiento para integrarse en el IMFACOFE. Seguimiento anual.
4. Índice porcentual del complemento de productividad distribuido en función de objetivos fijados sobre el total distribuido. Seguimiento anual.
5. Número de actividades formativas desarrolladas. Seguimiento trimestral.

5.2.2.3. Objetivo operativo 1.3. Crear una Comisión de Coordinación en el área de ingresos del Ayuntamiento que se reúna una vez al mes.

Para que el Organismo alcance los objetivos fijados es imprescindible el trabajo en equipo y la coordinación interdepartamental, como ya ha sido señalado. Para conseguir esto, es necesario activar la Comisión Técnica prevista en los estatutos del Organismo y crear una nueva Comisión como mecanismos de coordinación y evaluación.

Acciones:

Tabla 20. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 1.3. de la línea estratégica gestión integral de los ingresos municipales.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Objetivos operativos/ Acciones	Plazo ejecuc.	Responsable
5.2.2	GESTIÓN INTEGRAL DE LOS INGRESOS MUNICIPALES		
5.2.2.3.	Crear una Comisión de coordinación en el área de ingresos del Ayuntamiento que se reúna una vez al mes		
5.2.2.3.1.	Constituir la Comisión Técnica prevista en el artículo 12 de los Estatutos del IMFACOFE	ene-09	Tesorera municipal
5.2.2.3.2.	Desarrollar y aprobar la normativa interna para la constitución de una comisión de coordinación en el área de ingresos	dic-08	Tesorera municipal
5.2.2.3.3.	Designación de los miembros de la Comisión de coordinación en el área de ingresos	dic-08	Tesorera municipal
5.2.2.3.4.	Constituir la Comisión de coordinación en el área de ingresos	ene-09	Tesorera municipal

Beneficios esperados: Definir planes de actuación conjunta para el área de ingresos. Eliminar ineficiencias en la gestión. Aunar esfuerzos para la consecución de objetivos definidos. Retroalimentación: evaluar la consecución de objetivos y corregir las incidencias.

Indicadores:

1. Número de sesiones celebradas por la Comisión Técnica. Seguimiento semestral.
2. Número de sesiones celebradas por la Comisión de Coordinación. Seguimiento mensual.
3. Número de asistencias de cada miembro de la Comisión de Coordinación. Seguimiento trimestral.

5.2.3. Línea estratégica 2. Mejorar la gestión económica municipal.

Del análisis realizado en la parte de diagnóstico de este trabajo, se desprende que el Ayuntamiento de Ferrol tiene unos recursos económicos bastante limitados en comparación con otros Ayuntamientos de características similares. Para intentar minimizar este problema se plantea la consecución de los siguientes objetivos operativos:

5.2.3.1. Objetivo operativo 2.1. Incrementar los ingresos corrientes liquidados por el Ayuntamiento en un 10% en dos años.

La aparición de nuevas fuentes de financiación no exploradas por el Ayuntamiento (telefonía móvil), la no utilización de los procedimientos de verificación de datos y de comprobación limitada previstos en la normativa, la necesidad de reestructuración del servicio de inspección actual hacen preciso adoptar las siguientes medidas:

Acciones:

Tabla 21. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 2.1. de la línea estratégica mejorar la gestión económica municipal.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Objetivos operativos/ Acciones	Plazo ejecuc.	Responsable
5.2.3.	MEJORAR LA GESTIÓN ECONÓMICA MUNICIPAL		
5.2.3.1.	Incrementar los ingresos corrientes liquidados por el Ayuntamiento en un 10% en dos años		
5.2.3.1.1.	Firmar un Convenio con la Universidad para el estudio de nuevas fuentes de ingreso para el Ayuntamiento	abr-09	Tesorera municipal
5.2.3.1.2.	Contratar el servicio de colaboración para realizar las actuaciones inspectoras de IAE e ICIO	2009	Jefe de sección de Hacienda
5.2.3.1.3.	Realizar actuaciones de comprobación limitada en el IIVTNU (cruce ficheros Ancer de notarios e inf.imp.sucesiones CCAA) y en ICIO	2010	Jefe de sección de Hacienda
5.2.3.1.4.	Realizar actuaciones de verificación de datos	2010	Jefe de sección de Hacienda

Beneficios esperados: El incremento de los derechos corrientes liquidados del Ayuntamiento.

Indicadores:

1. Índice porcentual de incremento de los derechos reconocidos netos por operaciones corrientes del Ayuntamiento (capítulos I, II, III y V del presupuesto de ingresos). Seguimiento trimestral.
2. Índice porcentual de incremento de los derechos reconocidos netos por el concepto de ICIO. Seguimiento trimestral.
3. Índice porcentual de incremento de los derechos reconocidos netos por el concepto de IIVTNU. Seguimiento trimestral.
4. Índice porcentual de incremento de los derechos reconocidos netos por el capítulo III de ingresos. Seguimiento trimestral.

5.2.3.2. Objetivo operativo 2.2. Incrementar el porcentaje de notificaciones positivas en un 20% en el plazo de dos años.

En las bases de datos del Organismo existe un elevado porcentaje de terceros mal identificados, por un lado, como consecuencia de la información sin depurar del antiguo Recaudador externo-Agente ejecutivo migrada a la aplicación de ingresos contratada y, por otro, por la entrada de cargas masivas de datos que “ensucian” la información existente.

Esto se traduce en:

- Porcentajes de notificaciones positivas muy bajos que repercuten directamente en unos bajos porcentajes de recaudación.
- Imposibilidad de utilización del procedimiento de apremio para el cobro de las deudas de terceros mal identificados.

Acciones:

Tabla 22. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 2.2. de la línea estratégica mejorar la gestión económica municipal.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Objetivos operativos/ Acciones	Plazo ejecuc.	Responsable
5.2.3.	MEJORAR LA GESTIÓN ECONÓMICA MUNICIPAL		
5.2.3.2.	Incrementar el porcentaje de notificaciones positivas en un 20% en el plazo de dos años		
5.2.3.2.1.	Establecer un acceso directo para la consulta del Organismo a los datos del padrón municipal de habitantes.	dic-08 a enero-09	Jefe del centro de recursos inf.
5.2.3.2.2.	Firmar el convenio de colaboración con la Dirección General de Tráfico	mar-09	Tesorera municipal
5.2.3.2.3.	Creación de un equipo que trabaje para depuración de direcciones (cruces con A.E.A.T., D.G.T., padrón habitantes, ...)	marzo-09 a dic-10	Recaudadora municipal
5.2.3.2.4.	Depuración de valores mal identificados en la aplicación sobre los que no se puede actuar en recaudación ejecutiva	dic-09	Recaudadora municipal

Beneficios esperados: Incremento de las notificaciones positivas que, por un lado, aumenta la seguridad jurídica de los procedimientos de gestión y recaudación y, por

otro, repercutirá en un incremento de los porcentajes de recaudación. Disminución en los costes de gestión administrativa interna al eliminarse los expedientes de depuración de terceros y de anulación por estar mal identificados.

Indicadores:

1. Índice porcentual de notificaciones positivas sobre las emitidas de cada procedimiento de gestión/recaudación realizado por el Ayuntamiento. Seguimiento mensual.
2. Índice porcentual de notificaciones negativas con motivo de “desconocido” sobre las emitidas de cada procedimiento de gestión/recaudación realizado por el Ayuntamiento. Seguimiento mensual.
3. Índice porcentual de notificaciones negativas con motivo de “ausente” sobre las emitidas de cada procedimiento de gestión/recaudación realizado por el Ayuntamiento. Seguimiento mensual.
4. Índice porcentual de terceros con identificación defectuosa en las bases de datos del Organismo. Seguimiento mensual.
5. Índice porcentual de terceros mal identificados en las bases de datos del Organismo. Seguimiento mensual.
6. Índice porcentual de terceros con número de teléfono de contacto en las bases de datos del Organismo. Seguimiento mensual.
7. Índice porcentual de terceros con e-mail en las bases de datos del Organismo. Seguimiento mensual.
8. Índice porcentual de derechos cancelados por carecer de datos esenciales para proceder a su cobro por el procedimiento de apremio sobre el total de derechos anulados. Seguimiento trimestral.

5.2.3.3. Objetivo operativo 2.3. Incrementar el porcentaje de recaudación ejecutiva del 13,54% al 25%, en el plazo de dos años.

Como ya ha sido señalado en la parte de diagnóstico, el Organismo tiene pendiente de desarrollar nuevas actuaciones en el procedimiento de apremio. Otro de los problemas de los bajos porcentajes de recaudación ejecutiva son que las bases de datos del pendiente de cobro están sin depurar, que existen muchas deudas prescritas sin dar de baja y que no hay normas ni se realizan expedientes para la declaración de fallidos.

Acciones:

Tabla 23. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 2.3. de la línea estratégica mejorar la gestión económica municipal.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Objetivos operativos/ Acciones	Plazo ejecuc.	Responsable
5.2.3.	MEJORAR LA GESTIÓN ECONÓMICA MUNICIPAL		
5.2.3.3.	Incrementar el porcentaje de recaudación ejecutiva del 13,54% al 25% en dos años		
5.2.3.3.1.	Cubrir la plaza de jefe de unidad de recaudación ejecutiva prevista en la RPT del Organismo	mar-09	Tesorera municipal

5.2.3.3.2.	Firmar convenio con la A.E.A.T. Para poder proceder al embargo de devoluciones tributarias	feb-09	Tesorera municipal
5.2.3.3.3.	Implantar el procedimiento de embargo de devoluciones tributarias	mar-09	Recaudadora municipal
5.2.3.3.4.	Definir y aprobar los criterios para declaración de insolvencias y créditos incobrables	jul-09	Tesorera municipal
5.2.3.3.5.	Realizar las datas por fallidos y créditos incobrables en aplicación de los criterios aprobados	sep-09	Recaudadora municipal
5.2.3.3.6.	Depuración de valores pendientes de cobro en la aplicación que están prescritos	julio-09 a dic-09	Recaudadora municipal
5.2.3.3.7.	Iniciar el procedimiento de derivación de responsabilidades	2010	Recaudadora municipal
5.2.3.3.8.	Iniciar procedimientos de embargos de bienes inmuebles	2010	Recaudadora municipal

Beneficios esperados: Depuración de las bases de datos del Organismo. Incremento de notificaciones positivas realizadas. Llegar a las últimas fases del procedimiento de apremio, lo que conlleva incrementos en la recaudación voluntaria y ejecutiva.

Indicadores:

1. Índice porcentual de recaudación voluntaria por conceptos. Seguimiento mensual.
2. Índice porcentual global de recaudación ejecutiva. Seguimiento mensual.
3. Índice porcentual de recaudación por cada tipo de emisión ejecutiva realizada. Seguimiento trimestral.
4. Índice porcentual de derechos cancelados por prescripción sobre el total de derechos anulados. Seguimiento trimestral.
5. Índice porcentual de derechos cancelados por insolvencias y otras causas sobre el total de derechos anulados. Seguimiento trimestral.

5.2.4. Línea estratégica 3. Gestionar orientado al ciudadano.

Esta línea estratégica pretende, por un lado, la normalización de los procedimientos administrativos que se están llevando a cabo para ver si los servicios prestados a los ciudadanos son adecuados y reducir los plazos de respuesta.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que el grado de calidad en la atención que se le presta al ciudadano cuando viene al Ayuntamiento a demandar cualquier servicio depende de dos factores fundamentales que son:

- El nivel de preparación de los empleados públicos.
- El nivel motivación y de satisfacción en el trabajo de dichos empleados.

Para incidir en esta línea, se pretende conseguir los siguientes objetivos:

5.2.4.1. Objetivo operativo 3.1. Normalizar el 75% de los procedimientos que se realizan en el área de ingresos del Ayuntamiento en el plazo de dos años.

Los plazos de resolución de expedientes de gestión son demasiado elevados, exceden de los plazos legales. Existe una burocracia excesiva y se generan “cuellos de botella” en los departamentos. Falta de personal técnico cualificado (mandos intermedios), se producen errores.

Hay que poner de manifiesto en este punto la necesidad de crear una Unidad de atención al contribuyente que, como ya ha sido señalado anteriormente, resuelva de un modo integral las necesidades planteadas por los obligados tributarios.

Acciones:

Tabla 24. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 3.1. de la línea estratégica gestionar orientado al ciudadano.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Objetivos operativos/ Acciones	Plazo ejecuc.	Responsable
5.2.4. GESTIONAR ORIENTADO AL CIUDADANO			
5.2.4.1.	Normalizar el 75% de los procedimientos que se realizan en el área de ingresos del Ayuntamiento en el plazo de dos años		
5.2.4.1.1.	Firmar un convenio con la Universidad para acoger alumnos del Máster en Gestión y Políticas Públicas como alumnos en prácticas	feb-09	Tesorera municipal
5.2.4.1.2.	Hacer un inventario y clasificación de procedimientos de gestión tributaria	may-09	Jefe de unidad de tributos
5.2.4.1.3.	Hacer un inventario y clasificación de procedimientos de recaudación	may-09	Recaudadora municipal
5.2.4.1.4.	Proceso de racionalización de procedimientos: cuestionar factores que generan la actividad y eliminar lo que no genere valor añadido	sep-09	Tesorera municipal
5.2.4.1.5.	Modelizar los tipos de resolución del servicio de gestión tributaria	dic-09	Jefe de unidad de tributos
5.2.4.1.6.	Modelizar los tipos de resolución del servicio de recaudación	dic-09	Recaudadora municipal
5.2.4.1.7.	Incorporar los procedimientos normalizados y modelizados de gestión tributaria al sistema de gestión de expedientes	jun-10	Jefe de unidad de tributos
5.2.4.1.8.	Incorporar los procedimientos normalizados y modelizados de recaudación al sistema de gestión de expedientes	jun-10	Recaudadora municipal
5.2.4.1.9.	Documentar los procedimientos normalizados y automatizados de gestión tributaria	dic-10	Jefe de unidad de tributos
5.2.4.1.10.	Documentar los procedimientos normalizados y automatizados de recaudación	dic-10	Recaudadora municipal

Beneficios esperados: Disminución de costes administrativos y mejorar la calidad de los servicios prestados (reducción de los plazos de gestión de los expedientes y de respuesta al ciudadano). Simplificar la burocracia. Eliminar los “cuellos de botella”.

Indicadores:

1. Número de procedimientos normalizados. Seguimiento trimestral.
2. Número de procedimientos automatizados. Seguimiento trimestral.
3. Número de procedimientos documentados. Seguimiento trimestral.

4. Número de expedientes resueltos en plazo legal. Seguimiento mensual.
5. Número de expedientes pendientes de resolución. Seguimiento mensual.
6. Tiempo medio de resolución de expedientes. Seguimiento mensual.
7. Tiempo medio de demora de expedientes pendientes de resolución. Seguimiento mensual.
8. Número de quejas/sugerencias presentadas. Seguimiento mensual.

5.2.4.2. Objetivo operativo 3.2. Incrementar en un 15% la media del importe cobrado por remesas de domiciliación, con fecha objetivo del 2009.

Hay que tener en cuenta, en el entorno actual de crisis económica, la necesidad de dar más facilidades a los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones tributarias.

Para ello, además de la simplificación que se ha llevado a cabo de los procedimientos de concesión de aplazamientos y fraccionamientos de deudas, se entiende necesario dar la posibilidad, a aquellos obligados tributarios que así lo soliciten, de acogerse al sistema de “Pago a la carta” mediante el que se podrán distribuir en el tiempo la atención de los pagos que, por todos los conceptos, un contribuyente tenga que realizar anualmente en el Ayuntamiento.

Actualmente, la media de ingresos recibidos por remesas de domiciliación bancaria (en los sistemas señalados, se exige domiciliación de las deudas) es de 10.028,79 €/mes.

Acciones:

Tabla 25. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 3.2. de la línea estratégica gestionar orientado al ciudadano.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Objetivos operativos/ Acciones	Plazo ejecuc.	Responsable
5.2.4.	GESTIONAR ORIENTADO AL CIUDADANO		
5.2.4.2.	Incrementar en un 15% la media del importe cobrado por remesas de domiciliación, con fecha objetivo del 2009		
5.2.4.2.1.	Realizar las modificaciones normativas necesarias para establecer el sistema de "Pago a la carta" para los contribuyentes	dic-08	Tesorera municipal
5.2.4.2.2.	Implantar el sistema de "Pago a la carta"	ene-09	Recaudadora municipal
5.2.4.2.3.	Normalizar el sistema de pago de deudas en ejecutiva por domiciliación a solicitud de los contribuyentes	ene-09	Recaudadora municipal

Beneficios esperados: Facilitar a los ciudadanos el cumplimiento de sus obligaciones tributarias mediante el sistema de “Pago a la carta”, que incidirá en la mejora de la gestión económica municipal mediante la anticipación de los flujos de ingreso.

Indicadores:

1. Número de solicitudes de obligados tributarios para acogerse al sistema de “Pago a la carta”. Seguimiento mensual.

2. Índice porcentual de devoluciones en las remesas de domiciliación tramitadas. Seguimiento mensual.
3. Importe medio de cobros por remesas de domiciliación. Seguimiento trimestral.

5.2.4.3. Objetivo operativo 3.3. Realizar, por el 100% del personal que se integre en el Organismo, un curso de reciclaje y formación adecuado al puesto de trabajo que vaya a desempeñar, con fecha objetivo del 2010.

El personal que está en el “front-office” no está suficientemente formado para atender adecuadamente las demandas de los ciudadanos. Existe un elevado absentismo laboral. El clima de trabajo en el Organismo y entre este y el Ayuntamiento es negativo (pésimas relaciones intergrupales e interpersonales). Los trabajadores presentan bajos niveles de motivación y satisfacción. Por ello se considera imprescindible acometer las siguientes:

Acciones:

Tabla 26. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 3.3. de la línea estratégica gestionar orientado al ciudadano.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Objetivos operativos/ Acciones	Plazo ejecuc.	Responsable
5.2.4.	GESTIONAR ORIENTADO AL CIUDADANO		
5.2.4.3.	Realizar, por el 100% del personal que se integre en el IMFACOFE, un curso de reciclaje y formación adecuado al puesto que vaya a desempeñar con fecha objetivo del 2010		
5.2.4.3.1.	Definición del plan de reciclaje y formación a impartir al personal que se integre en el Organismo	jul-09	Tesorera municipal
5.2.4.3.2.	Contratación de los formadores	sep-09	Tesorera municipal
5.2.4.3.3.	Impartición de la formación	dic-09	Tesorera municipal

Beneficios esperados: Mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Que los propios empleados públicos, en compañía de la dirección del área, impulsen el cambio de la organización.

Indicadores:

1. Número de actividades formativas desarrolladas. Seguimiento trimestral.
2. Número de cursos específicos ofertados al personal del área. Seguimiento trimestral.
3. Número de cursos solicitados y realizados por el personal del área en horario laboral. Seguimiento trimestral.
4. Número de cursos solicitados y realizados por el personal del área fuera del horario laboral. Seguimiento trimestral.

5.2.5. Línea estratégica 4. Modernizar el Organismo Autónomo.

Si bien el Ayuntamiento tiene una amenaza clara con la tendencia existente en el municipio al envejecimiento progresivo de la población de cara a la utilización de las nuevas tecnologías, por otra parte, no se puede perder la oportunidad que ofrece la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.

5.2.5.1. Objetivo operativo 4.1. Incrementar en un 25% el número de usuarios que acceden a los servicios ofrecidos a través de la OVT, en el plazo de dos años.

Acciones:

Tabla 27. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 4.1. de la línea estratégica modernizar el organismo autónomo.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Objetivos operativos/ Acciones	Plazo ejecuc.	Responsable
5.2.5.	MODERNIZAR EL ORGANISMO AUTÓNOMO		
5.2.5.1.	Incrementar en un 25% el número de usuarios que acceden a los servicios ofrecidos a través de la OVT, en el plazo de dos años		
5.2.5.1.1.	Aprobar la Ordenanza de administración electrónica del Ayuntamiento y sus OOAA	enero a junio-09	Jefe del centro de recursos inf.
5.2.5.1.2.	Implantación sistema de autenticación de usuarios	julio-09 a dic-09	Jefe del centro de recursos inf.
5.2.5.1.3.	Habilitar un acceso a la oficina virtual en la web municipal	dic-09	Jefe del centro de recursos inf.
5.2.5.1.4.	Aprobar la adhesión del IMFACOFE al convenio de colaboración entre el MAP y Correos para la prest.sv.de notif.telemáticas seguras	jun-09	Tesorera municipal
5.2.5.1.5.	Realizar las adaptaciones técnicas necesarias para poner en funcionamiento las notificaciones telemáticas seguras	enero a junio-09	Jefe del centro de recursos inf.
5.2.5.1.6.	Poner en marcha la funcionalidad de presentar y registrar telemáticamente declaraciones, recursos y solicitudes por los obligados tributarios	2009	Jefe del centro de recursos inf.

Beneficios esperados: Facilitar las relaciones del ciudadano con la Administración, modernizar y transformar el Organismo a través del uso de la tecnología.

Indicadores:

1. Número de usuarios que acceden a los servicios ofrecidos a través de la OVT. Seguimiento mensual.
2. Número de accesos a la OVT. Seguimiento mensual.
3. Número de trámites que se pueden realizar a través de la web. Seguimiento mensual.

5.2.5.2. Objetivo operativo 4.2. Incrementar en un 25% el importe de los cobros realizados a través del servicio de pago telemático, en el plazo de dos años.

Acciones:

Tabla 28. Acciones de mejora, tiempos de ejecución y responsables del objetivo operativo 4.2. de la línea estratégica modernizar el organismo autónomo.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Objetivos operativos/ Acciones	Plazo ejecuc.	Responsable
5.2.5.	MODERNIZAR EL ORGANISMO AUTÓNOMO		
5.2.5.2.	Incrementar en un 25% el importe de los cobros realizados a través del servicio de pago telemático, en el plazo de dos años		
5.2.5.2.1.	Aprobar la normativa interna que regule los requisitos y condiciones en que se realizará el pago telemático	jun-09	Tesorera municipal
5.2.5.2.2.	Implantación sistema de autenticación de usuarios	julio-09 a dic-09	Jefe del centro de recursos inf.
5.2.5.2.3.	Habilitar un acceso a la oficina virtual en la web municipal	dic-09	Jefe del centro de recursos inf.
5.2.5.2.4.	Adhesión del IMFACOFE al convenio de Red.es	ene-10	Tesorera municipal

Beneficios esperados: Ampliar las facilidades de pago telemático existente en el IMFACOFE con la incorporación de 22 entidades financieras más adheridas a Red.es.

Indicadores:

1. Índice porcentual de pago de tributos a través de Internet. Seguimiento mensual.
2. Número de transacciones efectuadas por entidad financiera. Seguimiento mensual.

5.3. Elaborar un cuadro de mando integral.

Dentro de los objetivos del presente trabajo está la elaboración de un cuadro de mando integral cuyo objetivo final consiste en ser un **sistema de información único para el equipo de gobierno que facilite la toma de decisiones**, incorporando información de incidencias y alarmas, indicadores de gestión y seguimiento de los proyectos desarrollados con el grado de consecución de las líneas estratégicas planteadas. Se trata de **analizar la conexión entre la misión del Organismo (a largo plazo) y los indicadores operativos (a corto plazo)**, es decir, **que sea el timón de la gestión desarrollada por el Organismo dirigida a obtener las líneas estratégicas establecidas.**

Trabajar de esta manera supone **introducir en la organización parámetros de transparencia** y un cambio de la forma de trabajo **introduciendo la filosofía de la planificación estratégica** en los órganos de gobierno.

De este modo, **partiendo de los indicadores operativos definidos anteriormente e incorporando los indicadores realmente estratégicos para el futuro del IMFACOFE**, siguiendo a Kaplan y Norton, se puede dividir el cuadro de mando integral desde cuatro perspectivas adaptadas a la Administración Pública:

5.3.1. Indicadores de resultados.

1. Índice porcentual de incremento de los derechos reconocidos netos por operaciones corrientes del Ayuntamiento (capítulos I, II, III y V del presupuesto de ingresos). Seguimiento trimestral.
2. Índice porcentual de notificaciones positivas sobre las emitidas de cada procedimiento de gestión/recaudación realizado por el Ayuntamiento. Seguimiento mensual.
3. Índice porcentual de recaudación voluntaria por conceptos. Seguimiento mensual.
4. Índice porcentual global de recaudación ejecutiva. Seguimiento mensual.
5. Número de expedientes resueltos. Seguimiento mensual.
6. Número de expedientes pendientes de resolución. Seguimiento mensual.

5.3.2. Indicadores de “clientes” (medirán la calidad de los servicios prestados).

1. Número de expedientes resueltos en plazo legal. Seguimiento mensual.
2. Número de expedientes resueltos en el acto. Seguimiento mensual.
3. Índice porcentual de recursos presentados por los contribuyentes sobre el total de expedientes de gestión. Seguimiento mensual.
4. Número de quejas/sugerencias presentadas por los ciudadanos. Seguimiento mensual.

5.3.3. Indicadores de procesos internos.

1. Tiempo medio de resolución de expedientes. Seguimiento mensual.
2. Tiempo medio de demora de expedientes pendientes de resolución. Seguimiento mensual.
3. Número de procedimientos normalizados. Seguimiento trimestral.
4. Número de procedimientos automatizados. Seguimiento trimestral.
5. Número de procedimientos documentados. Seguimiento trimestral.

5.3.4. Indicadores de formación y crecimiento.

1. Número de actividades formativas desarrolladas. Seguimiento trimestral.

2. Número de cursos específicos ofertados al personal del área. Seguimiento trimestral.
3. Número de convenios firmados con otras Administraciones.
4. Número de trámites que se pueden realizar a través de la web.

6. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

6.1. Consideraciones previas.

Para implementar el cambio organizativo propuesto, se entiende necesario que previamente sean considerados los siguientes aspectos:

1º.- Teniendo en cuenta la situación política en que se encuentra el Ayuntamiento (gobierno en minoría), en caso de no ser aprobado definitivamente el Reglamento Orgánico de gobierno y administración del Ayuntamiento de Ferrol, **deberá ser garantizada la unidad de mando en el área de ingresos** con los cambios organizativos que esto suponga.

2º.- **Las propuestas de mejora deberán ser aprobadas por la Corporación.**

3º.- **Negociación con la representación sindical** del Ayuntamiento y del Organismo.

4º.- **Designación de un equipo de trabajo** en el que actuará como director de proyecto el titular del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria y que estará formado por:

- Recaudadora municipal
- Jefe de Sección de Hacienda del Ayuntamiento
- Jefe de la unidad de tributos
- Jefe de la unidad de recaudación ejecutiva (cuando se incorpore)
- Jefe del centro de recursos informáticos del Ayuntamiento
- **Un especialista en recursos humanos** (se considera indispensable para llevar a cabo la reorganización prevista)

5º.- Dado que, al día de la fecha, la Jefatura de Sección de Organización Interna y Régimen Interior del Ayuntamiento (que conlleva la gestión de recursos humanos) no está cubierta deberá tenerse en cuenta la **contratación de una colaboración externa especialista en la gestión de recursos humanos en Administración pública.**

6.2. Recursos financieros para el Plan de mejora.

Una vez establecidas las anteriores premisas, es necesario calcular los costes que supondrán poner en marcha el Plan.

6.2.1. Costes del área de ingresos con la organización actual.

De los Anexos 3, 4 y 5, se puede resumir el coste actual de personal del área de ingresos según la siguiente tabla:

Tabla 29. Coste de personal del área de ingresos. Ejercicio 2009.

COSTES DE PERSONAL	NÚMERO DE PUESTOS	TOT.EJ.2009
<i>SECCIÓN DE HACIENDA</i>	7	245.942,91
<i>TESORERÍA</i>	4	139.938,63
<i>IMFACOFE</i>	21	701.724,50
<i>PERSONAL COADYUVANTE</i>	9	26.786,97
<i>HABILITACIÓN PERSONAL IMFACOFE</i>	1	2.698,43
TOTAL PERSONAL	42	1.117.091,44

Fuente: Proyecto de Presupuestos del Ayuntamiento y del IMFACOFE para el ejercicio 2009.
Elaboración propia.

Por otra parte, el coste en gastos corrientes del área responde casi íntegramente al coste soportado por el Organismo, puesto que soporta tanto el coste de notificaciones como la impresión y ensobrado de recibos de las emisiones realizadas por Hacienda, así como el coste de la aplicación de ingresos común a todo el área. El desglose es el de la siguiente tabla:

Tabla 30. Coste en gasto corriente del área de ingresos. Ejercicio 2009.

COSTES GASTO CORRIENTE	TOT.EJ.2009
Mantenimiento y actualización aplicación de ingr.	66.000,00
Contrato de soporte a la gestión y explotac.	70.000,00
CPD	0,00
<i>Total aplicación ingresos</i>	<i>136.000,00</i>
<i>Contrato colaboración gestión multas tráfico</i>	<i>30.000,00</i>
<i>Coste de correos</i>	<i>70.000,00</i>
<i>Coste impresión y ensobrado recibos</i>	<i>13.000,00</i>
<i>Material de oficina</i>	<i>7.000,00</i>
TOTAL GASTO CORRIENTE	256.000,00

Fuente: Proyecto de Presupuestos del Ayuntamiento y del IMFACOFE para el ejercicio 2009.
Elaboración propia.

Por tanto, el coste total previsto para el próximo ejercicio del área de ingresos ascenderá a la cantidad de 1.373.091,44 €, teniendo en cuenta que la contratación de la colaboración para la gestión de expedientes sancionadores en materia de tráfico finaliza el próximo junio de 2009 y no se prevé la externalización del centro de proceso de datos (CPD) del IMFACOFE, que será asumido por la estructura municipal.

6.2.2. Costes del área de ingresos con la organización propuesta.

Del Anexo 19 en relación con el Anexo 4 se puede resumir el coste que supondría la propuesta de reorganización del área de ingresos según la siguiente tabla:

Tabla 31. Coste de personal de la propuesta de reorganización del área de ingresos. Ejercicio 2009.

COSTES DE PERSONAL	NÚM. PUESTOS	TOT.EJ.2009
<i>SECCIÓN DE HACIENDA</i>	0	0,00
<i>TESORERÍA</i>	3	87.534,73
<i>IMFACOFE</i>	27	869.967,93
<i>PERSONAL COADYUVANTE</i>	9	26.786,97
<i>HABILITACIÓN PERSONAL IMFACOFE</i>	1	2.698,43
TOTAL PERSONAL	40	986.988,06

Fuente: Proyecto de Presupuestos del Ayuntamiento y del IMFACOFE para el ejercicio 2009.
Elaboración propia.

Por otra parte, el coste en gastos corrientes del área siguiendo el mismo esquema anterior es el del siguiente cuadro:

Tabla 32. Coste en gasto corriente de la propuesta de reorganización del área de ingresos. Ejercicio 2009.

COSTES GASTO CORRIENTE	TOT.EJ.2009
Mantenimiento y actualización aplicación de ingr.	66.000,00
Contrato de soporte a la gestión y explotac.	0,00
CPD	0,00
<i>Total aplicación ingresos</i>	<i>66.000,00</i>
<i>Coste de correos</i>	<i>70.000,00</i>
<i>Contrato de colab.gestión multas tráfico</i>	<i>60.000,00</i>
<i>Coste impresión y ensobrado recibos</i>	<i>13.000,00</i>
<i>Material de oficina</i>	<i>7.000,00</i>
TOTAL GASTO CORRIENTE	216.000,00

Fuente: Proyecto de Presupuestos del Ayuntamiento y del IMFACOFE para el ejercicio 2009.
Elaboración propia.

Por tanto, el coste total previsto para el próximo ejercicio **con la reorganización del área** de ingresos ascenderá a la cantidad de 1.202.988,06 €. **Esto supone un ahorro de 170.103,38 €, teniendo en cuenta:**

1. La contratación de la colaboración externa para la gestión de expedientes sancionadores en materia de tráfico se mantendrá para todo el ejercicio 2009.
2. No se prevé la externalización del CPD ni el contrato de soporte a la gestión y explotación de la aplicación de ingresos del IMFACOFE, que será asumido por la estructura propuesta.
3. Hay dos puestos de trabajo menos que en la estructura actual que son el de Gerente del Organismo que desaparecería (creándose el puesto de Jefe de Servicio del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria) y la Jefatura de Sección de Hacienda que podrá pasar a formar parte del Tribunal Económico Administrativo que obligatoriamente tiene que crear el Ayuntamiento en caso de que el Reglamento Orgánico de gobierno y administración del Ayuntamiento de Ferrol sea aprobado.

6.2.3. Costes adicionales de las acciones a desarrollar con el Plan de mejora.

Tabla 33. Costes directos de las acciones de mejora propuestas. Ejercicio 2009.

CÓDIGO	ACCIONES	COSTE DIR.	PART.PRESUP.
5.2.2.1.2.a)	Contratar a una consultora especialista en RRHH y Administración Pública	30.000,00	0205-6112-22706
5.2.3.1.1.a)	Firmar un Convenio con la Universidad para el estudio de nuevas fuentes de ingreso para el Ayuntamiento	30.000,00	0205-6112-22706
5.2.3.1.1.b)	Contratar el servicio de colaboración para realizar las actuaciones inspectoras de IAE e ICIO	310.000,00	0205-6112-22706
5.2.4.1.1.b)	Hacer un inventario y clasificación de procedimientos de gestión tributaria	1.200,00	0205-6112-48100
5.2.4.1.1.c)	Hacer un inventario y clasificación de procedimientos de recaudación	1.200,00	0205-6112-48100
5.2.4.1.3.b)	Contratación de los formadores	12.000,00	0205-6112-16300
5.2.5.1.1.d)	Adhesión del IMFACOFE al convenio de Red.es	14.171,72	0205-6112-22608
TOTAL COSTES DIRECTOS ACCIONES DE MEJORA		398.571,72	

6.3. Cronograma de actividades.

6.3.1. Cronograma de actividades.

Tabla 34. Cronograma de actividades. Ejercicios 2008 a 2010.

Cód.acc.	Líneas estratégicas /Acciones	Plazo ejec.	2008	2009				2010			
5.2.2	GEST.INTEGRAL INGR.MUNICIPALES		4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
5.2.2.1.1.	Tarifar y parametrizar en la aplicación del Imfacofe todos los conceptos de urbanismo	dic-08									

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS EN EL AYUNTAMIENTO DE FERROL
Paula Castro Mazorra – Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol

5.2.2.1.2.	Impartir la formación específica para manejo de aplicación informática al personal de Urbanismo	dic-08	
5.2.2.1.3.	Diseñar y aprobar la normativa interna de aplicación para integrar los conceptos de urbanismo	dic-08 a enero-09	
5.2.2.1.4.	Tarifar y parametrizar en la aplicación del IMFACOFE todos los conceptos de ingreso pdtes.(servicios,medio amb.,patrimonio)	enero a junio-09	
5.2.2.1.5.	Diseñar y aprobar la normativa interna de aplicación para integrar los conceptos de ingreso pdtes.	abril a junio-09	
5.2.2.1.6.	Tarifar y parametrizar en la aplicación del IMFACOFE los conceptos de ingreso de tasa de mercados y viviendas	julio a dic-09	
5.2.2.1.7.	Gestionar los padrones de mercados y viviendas a través de la aplicación del IMFACOFE	julio a dic-09	
5.2.2.1.8.	Diseñar y aprobar la normativa interna de aplicación para proceder al cierre de la caja de la Tesorería Municipal	dic-09	
5.2.2.2.1.	Contratación de una consultora especialista en RRHH y Administración Pública	enero a mar-09	
5.2.2.2.2.	Definir objetivos y funciones de cada área organizativa del IMFACOFE	ene-09	
5.2.2.2.3.	Definir actividades de cada puesto de trabajo y poder valorar las necesidades/excesos de personal en el área	mar-09	
5.2.2.2.4.	Definir el número de puestos de trabajo necesarios para el Organismo	mar-09	
5.2.2.2.5.	Diseñar la nueva estructura del Imfacofe en términos de coherencia global con la del Ayuntamiento	mar-09	
5.2.2.2.6.	Modificar la RPT del Organismo	abril a junio-09	
5.2.2.2.7.	Realizar el proceso de provisión de puestos de trabajo (NOTA 1)	julio a nov-09	
5.2.2.2.8.	Establecer un sistema de incentivos por cumplimiento de objetivos fijados por el Organismo (NOTA 2)	dic-09	
5.2.2.2.9.	Realizar un plan de comunicación para informar a todo el personal del área de los cambios organizativos propuestos (NOTA 3)	2009	

Paula Castro Mazorra – Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol

93

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS EN EL AYUNTAMIENTO DE FERROL

Paula Castro Mazorra – Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol

[illegible]

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS EN EL AYUNTAMIENTO DE FERROL

5.2.4.1.8.	Incorporar los procedimientos normalizados y modelizados de recaudación al sistema de gestión de expedientes	jun-10							
5.2.4.1.9.	Documentar los procedimientos normalizados y automatizados de gestión tributaria	dic-10							
5.2.4.1.10.	Documentar los procedimientos normalizados y automatizados de recaudación	dic-10							
5.2.4.2.1.	Realizar las modificaciones normativas necesarias para establecer el sistema de "Pago a la carta" para los contribuyentes	dic-08							
5.2.4.2.2.	Implantar el sistema de "Pago a la carta"	ene-09							
5.2.4.2.3.	Normalizar el sistema de pago de deudas en ejecutiva por domiciliación a solicitud de los contribuyentes	ene-09							
5.2.4.3.1.	Definición del plan de reciclaje y formación a impartir al personal que se integre en el Organismo	jul-09							
5.2.4.3.2.	Contratación de los formadores	sep-09							
5.2.4.3.3.	Impartición de la formación	dic-09							
Cód.acc.	Líneas estratégicas /Acciones	Plazo ejecuc.	2008	2009				2010	
5.2.5.	MODERNIZAR EL ORGANISMO AUTÓNOMO		4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT
5.2.5.1.1.	Aprobar la Ordenanza de administración electrónica del Ayuntamiento y sus OOA	enero a junio-09							
5.2.5.1.2.	Implantación sistema de autenticación de usuarios	julio-09 a dic-09							
5.2.5.1.3.	Habilitar un acceso a la oficina virtual en la web municipal	dic-09							
5.2.5.1.4.	Aprobar la adhesión del IMFACOFE al convenio de colaboración entre el MAP y Correos para la prest.sv.de notif.telemáticas seguras	jun-09							
5.2.5.1.5.	Realizar las adaptaciones técnicas necesarias para poner en funcionamiento las notificaciones telemáticas seguras	enero a junio-09							
5.2.5.1.6.	Poner en marcha la funcionalidad de presentar y registrar telemáticamente declaraciones, recursos y solicitudes por los obligados tributarios	2009							
5.2.5.2.1.	Aprobar la normativa interna que regule los requisitos y condiciones en que se realizará el pago telemático	jun-09							
5.2.5.2.2.	Implantación sistema de autenticación de usuarios	julio-09 a dic-09							

5.2.5.2.3.	Habilitar un acceso a la oficina virtual en la web municipal	dic-09		
5.2.5.2.4.	Adhesión del IMFACOFE al convenio de Red.es	ene-10		

6.3.2. Cronograma de responsables.

Tabla 35. Cronograma de responsables. Ejercicios 2008 a 2010.

	2008	2009				2010			
PUESTO	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
Tesorera municipal	5.2.2.1.2.		5.2.3.1.1.						
		5.2.3.2.2	5.2.5.1.4.		5.2.2.1.8.				
	5.2.4.2.1		5.2.5.2.1						
	5.2.2.2.2-3-4-5			5.2.3.3.4		5.2.5.2.4.			
		5.2.3.3.1-2			5.2.2.2.8.				
		5.2.2.2.9.							
		5.2.4.1.1		5.2.4.1.4.	5.2.2.2.10.				
	5.2.2.3.1-2-3-4			5.2.4.3.1-2-3					
Recaudadora municipal			5.2.3.2.3						
					5.2.3.2.4.				
		5.2.3.3.3		5.2.3.3.5					
				5.2.3.3.6					
		5.2.4.2.2-3				5.2.3.3.7-8			
			5.2.4.1.3		5.2.4.1.6.				
						5.2.4.1.8.			
								5.2.4.1.10.	
Jefe de sección de Hacienda	5.2.2.1.3.								
			5.2.2.1.5						
				5.2.2.1.7.					
		5.2.3.1.2							
						5.2.3.1.3-4			
Jefe de unidad de tributos			5.2.4.1.2		5.2.4.1.5.				
						5.2.4.1.7.			
								5.2.4.1.9.	
Jefe de negociado de gestión	5.2.2.1.1.								
		5.2.2.1.4.							
				5.2.2.1.6.					
Secretario municipal		5.2.2.2.1.		5.2.2.2.11-13					
			5.2.2.2.6						
				5.2.2.2.7.					
Jefe centro de recursos inf.	5.2.3.2.1								
		5.2.5.1.1							

			5.2.5.1.2.	
		5.2.5.1.5.	5.2.5.2.2.	
		5.2.5.1.6.		
			5.2.5.1.3.	
			5.2.5.2.3.	

7. EVALUACIÓN DEL PLAN

El control es el medio para la coordinación de las actividades dirigido a la consecución de los objetivos. Se trata de comparar el desarrollo real del plan con el desarrollo esperado del mismo.

Una vez fijados los objetivos, el tiempo para su ejecución y los indicadores de seguimiento, por **el equipo de trabajo** designado se **procederá al control mensual del proceso de implementación para detectar las desviaciones** sobre el plan establecido. Se trata de conseguir un **proceso de retroalimentación permanente** que, en caso de no cumplirse los objetivos, permita la redefinición de los mismos y revisar las acciones previstas para su consecución.

Desde este punto de vista, hay que señalar que **el cuadro de mando integral** anteriormente definido **no sólo sirve como un sistema de información único para la dirección** del Organismo, que le brinda una visión integradora del estado, evolución y perspectivas de la organización, **sino que también es un sistema de control** que sirve de guía o referencia de la gestión realizada dirigida a obtener los objetivos establecidos en el plan.

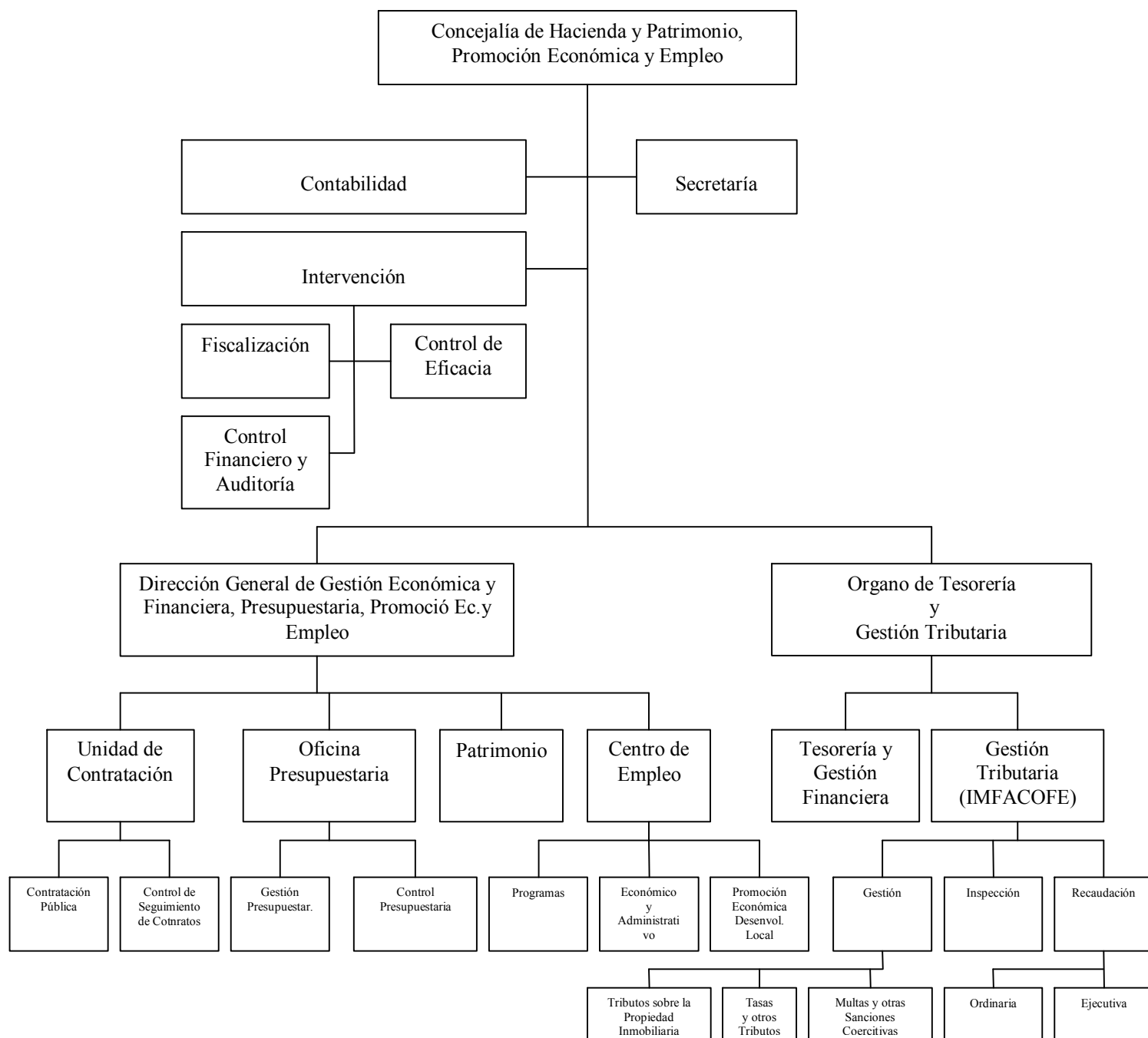
8. BIBLIOGRAFÍA

- Jordi Mas/Carles Ramió (1997): La auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora organizativa.
- Parrado Díez, Salvador (2007): Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas. 1ª reimpresión. Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública. Colección Manuales.
- Varios autores. Planes de mejora alumnos ediciones anteriores del Curso Superior de Dirección Pública Local. Instituto Nacional de Administración Pública. En <http://www.inap.map.es/ES/Formacion/ETerritorialesLocal/Red/Banco/areasgestion.htm> (página visitada en noviembre 2008).
- Varios autores. Documentación del VII Curso Superior de Dirección Pública Local. Instituto Nacional de Administración Pública. En <http://www.inap.map.es/ES/Formacion/ETerritorialesLocal/Red/consultivo-Documental/> (página visitada en los meses de febrero a noviembre de 2008).

9. ANEXOS

ANEXO 1.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE HACIENDA UNA VEZ APROBADO EL REGLAMENTO ORGÁNICO DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE FERROL.



ANEXO 2.

PUESTOS DE TRABAJO ADSCRITOS A CADA ÁREA DEL IMFACOFE SEGÚN ESTABLECE LA RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DEL ORGANISMO

1. Gerencia.

DENOMINACIÓN:	GERENTE
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN
TIPO DE PERSONAL:	EVENTUAL
FORMA DE PROVISIÓN:	DESIGNACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN A PROPUESTA DEL PRESIDENTE DE ENTRE PERSONAL SUFICIENTEMENTE CUALIFICADO
NIVEL:	30

NOTA: Este puesto tiene carácter directivo y deberá cumplir lo dispuesto en los artículos 103 y 104 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases del régimen local, así como lo previsto en la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

FUNCIONES: Las previstas en el artículo 13 de los Estatutos del Organismo (B.O.P. núm.: 280 de 07/12/2000):

1.- Adoptar los acuerdos de decisión en aquellas materias que expresamente le sean atribuidas por el reglamento orgánico o cualquiera otra encomendada por el Consejo de Administración o por el Presidente.

2.- La administración del Imfacofe de la que le dará cuenta periódicamente a la Presidencia y, de continuo, a la Tesorería y a la Intervención municipales, de conformidad con el reglamento interno del Instituto.

3.- La ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y del Presidente, así como de la Comisión Técnica.

4.- En particular son sus funciones:

a) Organizar y coordinar la gestión del servicio, supervisar e inspeccionar las actividades que constituyen su objeto.

b) Adoptar las medidas necesarias para dotar de mayor eficacia la prestación de servicios.

c) Proponerle al Presidente la contratación del personal laboral y proponer la resolución de la relación jurídica que lo vincule con el organismo de conformidad con los cuadros

de personal previamente aprobados por el Consejo de Administración y ratificados por el Pleno del Ayuntamiento.

d) Proponerle al Presidente la autorización de asistencia a cursos, congresos y demás convocatorias para la formación y perfeccionamiento del personal del Imfacofe.

e) Proponerle al Presidente el plan anual de vacaciones de todo el personal.

f) Proponerle al Presidente la resolución de toda clase de peticiones de licencias, excedencias y otras situaciones administrativas del personal.

7) Proponerle al Presidente el nombramiento de los cargos de especial responsabilidad.

8) Proponerle al Presidente la autorización para realizar horas extraordinarias del personal, cuando el servicio lo demande.

9) Trasladarle al Presidente la memoria anual de la gestión económica del Imfacofe, de conformidad con el Presupuesto aprobado, así como del inventario de bienes para que posteriormente lo apruebe el Consejo de Administración.

10) Proponerle al Presidente la apertura e cancelación de toda clase de cuentas en cualquier entidad financiera legalmente autorizada.

11) Todas aquellas que le sean delegadas expresamente por el Presidente o el Vicepresidente, ser el caso, o le sean atribuidas en el reglamento orgánico.

Por acuerdo del Consejo de Administración del Imfacofe de 9 de abril de 2008, se le acumularon las funciones de Gerente del Organismo a la Tesorera Municipal.

2. Tesorera.

Funcionaria de Administración Local con habilitación de carácter estatal (entre otras funciones, le corresponde la Jefatura del Servicio de Recaudación). Por reserva estatutaria del Organismo, también Tesorera del Imfacofe.

FUNCIONES más significativas:

- 1.- Dirección y control de operaciones de manejo y custodia de fondos.
- 2.- Organización y control de la custodia de valores y efectos.
- 3.- La realización de cuantos cobros y pagos corresponda a los fondos y valores del Ayuntamiento, de conformidad con lo estipulado por las disposiciones legales vigentes.
- 4.- Dirección y control de la Contabilidad Auxiliar de Tesorería.
- 5.- Consignación de los fondos en entidades de crédito y ahorro, rentabilizando, cuando sea posible, los excedentes temporales de Tesorería, mediante inversiones que reúnan las condiciones de liquidez y seguridad y de conformidad con las directrices marcadas por el Ayuntamiento.

6.- Autorización, junto con el Ordenador de Pagos y el Interventor, de los cheques y demás órdenes de pago que se giren contra las cuentas abiertas en entidades de crédito y ahorro.

7.- Formación de los Planes y Programas de Tesorería.

8.- Planificar las disponibilidades dinerarias del Ayuntamiento para la puntual satisfacción de sus obligaciones, atendiendo a las prioridades legalmente establecidas, conforme a las directrices marcadas por el Ayuntamiento.

9.- La Jefatura de los Servicios de Recaudación, y en tal caso:

- a) Impulsar y dirigir los procedimientos recaudatorios, proponiendo las medidas necesarias para que la cobranza sea realizada dentro de los plazos señalados.
- b) La autorización de los pliegos de cargo de valores que se entreguen a los recaudadores y agentes ejecutivos.
- c) Dictar la providencia de apremio en los expedientes administrativos de este carácter y autorizar la subasta de los bienes embargados.
- d) La tramitación de los expedientes de responsabilidad por Perjuicio de Valores.
- e) Emisión de informes y análisis de los resultados de los períodos recaudatorios.
- f) Realizar el informe a las Cuentas de Gestión y de Recaudación.
- g) Todas las inherentes al régimen jerárquico en la organización de la recaudación.

10.- Genéricamente, las funciones enumeradas en los artículos 5 y 6.2 del Real Decreto 1.174/1987, de 18 de septiembre, por el que se regula el Régimen Jurídico de los Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional, y en el artículo 196 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, así como en las demás normas que sean de general aplicación y que se deriven o relacionen con las anteriormente enumeradas.

3. Recaudadora.

Funcionaria del Ayuntamiento de Ferrol, grupo A2, perteneciente a la Escala de Administración Especial, Subescala Técnica.

Asume, entre otras, las siguientes **competencias**:

(A) CON CARÁCTER GENERAL.

1.- Colaborar con la Tesorera en el ejercicio de sus funciones y realizar las funciones que esta le encomiende.

2.- Supervisión, coordinación técnica y planificación operativa bajo la autoridad de la Tesorera de las diversas actuaciones en materia de recaudación.

3.- Ser la responsable del mantenimiento, gestión y control de la información y de las bases de datos existentes en la aplicación de ingresos del Organismo, y su concordancia con los documentos justificativos correspondientes.

- 4.- Instrucción, impulso y propuesta de resolución de los recursos administrativos contra procedimientos de recaudación.
- 5.- Seguimiento e impulso de los procedimientos de compensación de deudas de Organismos Públicos.
- 6.- Impulso, tramitación y seguimiento de documentos que deban ser objeto de depuración de datos.
- 7.- Tramitación de los expedientes de devolución de ingresos indebidos.
- 8.- Tramitación de los expedientes de tercerías de dominio y de mejor derecho.
- 9.- Tramitación de los expedientes de sujetos incluidos en procesos concursales.
- 10.- Atención de quejas y reclamaciones y dirección y control del servicio de atención al público.
- 11.- Coordinar las actuaciones entre las distintas unidades del Servicio Municipal de Recaudación e la Tesorería, así como con los Servicios de Gestión e Inspección Tributarias.
- 12.- Dirección y control del procedimiento de realización de notificaciones y comunicaciones de todo tipo, de conformidad a lo dispuesto en la normativa vigente y a las instrucciones que al efecto se dicten.
- 13.- Efectuar, de conformidad al Reglamento General de Recaudación, el control y seguimiento de la actuación de las entidades colaboradoras en la recaudación y de las prestadoras del servicio de caja al Imfacofe.
- 14.- Preparación y remisión de expedientes reclamados por los órganos judiciales.

(B) GESTIÓN ORDINARIA

- 1.- Firma y control de los Pliegos de Cargos de valores en voluntaria y en ejecutiva que le sean entregados al Instituto.
- 2.- Firma y control de las facturas de data de valores por los diversos motivos que serán rendidas a la Tesorería del Instituto.
- 3.- Rendición de Cuentas, Estados y documentos relacionados con la recaudación.
- 4.- Dirección y control diario de los cobros en voluntaria y en ejecutiva: comprobando que las deudas cuya gestión recaudatoria está atribuida al Instituto son ingresadas en los plazos reglamentariamente establecidos y exigir el cumplimiento de los preceptos que regulan los procedimientos de voluntaria y ejecutiva de la citada gestión.

- 5.- Comprobación y control de arqueos diarios y mensuales y control de existencias en efectivo, firmando los documentos justificativos y su entrega a la Tesorería del Infacofe.
- 6.- Control del cálculo y liquidación de intereses de demora.
- 7.- Control de costas en el procedimiento de apremio.
- 8.- Formar y remitir la información contable de la gestión recaudatoria a la Tesorería y Intervención del Instituto.
- 9.- Custodia y control de garantías constituidas.
- 10.- Dirección y control del registro, archivo y expedición de certificados.
- 11.- Control de los ingresos a cuenta.
- 12.- Control de la reducción del recargo de apremio del 20, 10 ó 5%, en los casos en que proceda.

(C) EJECUCIÓN FORZOSA

- 1.- Dictar las providencias de embargo.
- 2.- Dirección, tramitación y seguimiento de los expedientes ejecutivos hasta su finalización.
- 3.- Control, archivo y registro de expedientes de apremio.
- 4.- Ejercer funciones de Agente Ejecutivo.
- 5.- Obtención de información para embargos.
- 6.- Ejecución de todo tipo de embargos.
- 7.- Informar y proponer la declaración de partidas fallidas.
- 8.- Informar y proponer la anulación de créditos por prescripción.
- 9.- Informe y propuesta de declaración de responsabilidades solidaria y subsidiaria.
- 10.- Tramitación de expedientes de subastas.
- 11.- Levantamiento de embargos.
- 12.- Tramitación de expedientes de contribuyentes insolventes y de créditos incobrables.
- 13.- Rehabilitación de deudas de contribuyentes insolventes o créditos incobrables.
- 14.- Tramitación de expedientes de bajas por referencia.

- 15.- Depósito de bienes embargados.
- 16.- Enajenación de los bienes embargados.
- 17.- Adjudicación de bienes al Ayuntamiento.
- 18.- Establecer y controlar los planes de trabajo.
- 19.- Tramitación de afecciones de bienes al pago de deudas.
- 20.- Iniciación de expedientes a deudores con domicilio fuera del Municipio.

(D) GENÉRICAMENTE.

Todas las que no indicadas anteriormente se señalan en el Reglamento General de Recaudación, en sus normas de desarrollo y demás disposiciones aplicables sobre la materia, como de los Servicios y demás Unidades de Recaudación y de las Administraciones de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, u órganos a los que se le adscriban en un futuro las competencias, salvo las que se atribuyan a otros órganos expresamente.

4. Unidad de tributos.

A esta unidad están adscritos un jefe de unidad y tres oficiales administrativos.

En el mes de junio de este año, ha sido adscrito al puesto de **jefe de unidad de tributos**, en adscripción provisional por un período inicial de un año, a un funcionario del cuerpo técnico de Hacienda del Estado. Las características de este puesto son las siguientes:

DENOMINACIÓN:	JEFE DE UNIDAD DE GESTIÓN TRIBUTARIA
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	GESTIÓN TRIBUTARIA UNIDAD DE TRIBUTOS
TIPO DE PERSONAL:	FUNCIONARIO
GRUPO/SUBGRUPO:	A1/A2
ESCALA:	A.G.
FORMA DE PROVISIÓN:	CONCURSO ABIERTO A OTRAS ADMINISTRACIONES. SUPLETORIAMENTE: CONCURSO-OPOSICIÓN LIBRE
NIVEL:	24
FUNCIONES:	- Realización de tareas de gestión, estudio, informe y propuesta de carácter administrativo, en todo lo relativo a esta Unidad. - Redacción y preparación de documentos propios de su puesto de trabajo.

	- Genéricamente, las previstas en los artículos 167 y siguientes del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de Régimen Local, así como las demás normas de aplicación y que se deriven o relacionen con las anteriormente enumeradas.
ADSCRIPCIÓN A LOS SIGUIENTES GRUPOS, CUERPOS Y ESCALAS DE FUNCIONARIOS:	- Funcionarios de Administración local con habilitación de carácter estatal, subescala Secretaría-Intervención - Funcionarios del cuerpo técnico de Hacienda del Estado - Funcionarios del cuerpo de gestión de la Xunta de Galicia, grupo B, escala técnica de finanzas.

Características de los **tres puestos de oficiales administrativos** de la unidad de tributos son las siguientes:

DENOMINACIÓN:	OFICIAL ADMINISTRATIVO
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	GESTIÓN TRIBUTARIA UNIDAD DE TRIBUTOS
TIPO DE PERSONAL:	LABORAL A EXTINGUIR*
GRUPO/SUBGRUPO:	C2
ESCALA:	-
FORMA DE PROVISIÓN:	-
NIVEL:	16
FUNCIONES:	- Realización de tareas de mecanización, archivo de documentación, redacción y preparación de documentos, apertura y distribución de correspondencia. Tramitación de domiciliaciones de pago bancarias. Preparación y remisión de recibos, cartas de pago, justificantes y certificaciones. Preparación de anuncios para su difusión en periódicos, boletines oficiales y tableros de anuncios. - Atención e información al público, tanto telefónicamente como de forma presencial. - Realización, en su caso, de arqueos diarios y contabilidad auxiliar. - Asistencia presencial en oficinas

	de organismos públicos o privados para entrega y recepción de documentación. - Gestión, en su caso, del Registro. - Cualquier otra similar, propia de esta categoría, para la que previamente fuera formado.
TITULACIÓN:	- Se requiere título de Graduado Escolar o Bachiller Elemental, FP1 o equivalentes.

* Puestos a extinguir en régimen laboral. En el caso de amortización por jubilación u otras circunstancias pasará a funcionario conforme la relación de puestos de trabajo que se apruebe en su día

5. Unidad de multas y sanciones.

A esta unidad están adscritos un jefe de unidad y un oficial administrativo. En la actualidad estos puestos están vacantes.

Características del puesto de **jefe de unidad de multas y sanciones** son las siguientes:

DENOMINACIÓN:	JEFE DE UNIDAD DE MULTAS Y SANCIONES
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	GESTIÓN TRIBUTARIA UNIDAD DE MULTAS Y SANCIONES
TIPO DE PERSONAL:	FUNCIONARIO
GRUPO/SUBGRUPO:	A2/B
ESCALA:	A.G.
FORMA DE PROVISIÓN:	CONCURSO ABIERTO A OTRAS ADMINISTRACIONES. SUPLETORIAMENTE: CONCURSO-OPOSICIÓN LIBRE
NIVEL:	22
FUNCIONES:	- Realización de tareas de gestión, estudio, informe y propuesta de carácter administrativo, en todo lo relativo a esta Unidad. - Redacción y preparación de documentos propios de su puesto de trabajo. - Genéricamente, las previstas en los artículos 167 y siguientes del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de Régimen Local, así como las demás normas de aplicación y que se deriven o relacionen con las

	anteriormente enumeradas.
TITULACIÓN:	- Estar en posesión del título universitario de Grado o del Título de Técnico Superior.

Características del puesto de **oficial administrativo** de la unidad de multas y sanciones son las siguientes:

DENOMINACIÓN:	OFICIAL ADMINISTRATIVO
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	GESTIÓN TRIBUTARIA UNIDAD DE MULTAS Y SANCIONES
TIPO DE PERSONAL:	FUNCIONARIO
GRUPO/SUBGRUPO:	C2
ESCALA:	A.G.
FORMA DE PROVISIÓN:	CONCURSO ABIERTO A OTRAS ADMINISTRACIONES. SUPLETORIAMENTE: CONCURSO-OPOSICIÓN LIBRE
NIVEL:	16
FUNCIONES:	- Realización de tareas de mecanización, archivo de documentación, redacción y preparación de documentos, apertura y distribución de correspondencia. Tramitación de domiciliaciones de pago bancarias. Preparación y remisión de recibos, cartas de pago, justificantes y certificaciones. Preparación de anuncios para su difusión en periódicos, boletines oficiales y tableros de anuncios. - Atención e información al público, tanto telefónicamente como de forma presencial. - Realización, en su caso, de arqueos diarios y contabilidad auxiliar. - Asistencia presencial en oficinas de organismos públicos o privados para entrega y recepción de documentación. - Gestión, en su caso, del Registro. - Cualquier otra similar, propia de esta categoría, para la que previamente fuera formado.
TITULACIÓN:	- Se requiere título de graduado en educación secundaria obligatoria o

	equivalente.
--	--------------

6. Unidad de gestión ordinaria.

A esta unidad están adscritos un jefe de unidad y cuatro oficiales administrativos.

Características del puesto de **jefe de unidad de gestión ordinaria** son las siguientes:

DENOMINACIÓN:	JEFE DE UNIDAD DE GESTIÓN ORDINARIA
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	SERVICIO DE RECAUDACIÓN UNIDAD DE GESTIÓN ORDINARIA
TIPO DE PERSONAL:	LABORAL A EXTINGUIR*
GRUPO/SUBGRUPO:	C1/C2
ESCALA:	-
FORMA DE PROVISIÓN:	-
NIVEL:	18
FUNCIONES:	- Dirección de la Unidad de Gestión Ordinaria. - Asignar, y supervisar, las tareas del personal de la Unidad. - Desarrollo de las tareas de trámite y colaboración en todo lo relativo a la Gestión Ordinaria. - Realización de tareas de mecanización y preparación de documentos propios de su cargo. - Organizar y custodiar el archivo de su Unidad. - Genéricamente, las previstas en los artículos 167 y siguientes del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de Régimen Local, así como las demás normas de aplicación y que se deriven o relacionen con las anteriormente enumeradas.
TITULACIÓN:	- Se requiere título de Graduado Escolar o Bachiller Elemental, FP1 o equivalentes.

* Puesto a extinguir en régimen laboral. En el caso de amortización por jubilación u otras circunstancias pasará a funcionario conforme la relación de puestos de trabajo que se apruebe en su día.

Características de los **cuatro puestos de oficiales administrativos** de la unidad de gestión ordinaria son las siguientes:

DENOMINACIÓN:	OFICIAL ADMINISTRATIVO
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	SERVICIO DE RECAUDACIÓN UNIDAD DE GESTIÓN ORDINARIA
TIPO DE PERSONAL:	LABORAL A EXTINGUIR*
GRUPO/SUBGRUPO:	C2
ESCALA:	-
FORMA DE PROVISIÓN:	-
NIVEL:	16
FUNCIONES:	- Tramitación de todo tipo de expedientes. Realización de tareas de mecanización, archivo de documentación, redacción y preparación de documentos, apertura y distribución de correspondencia. Tramitación de domiciliaciones de pago bancarias. Preparación y remisión de recibos, cartas de pago, justificantes y certificaciones. Preparación de anuncios para su difusión en periódicos, boletines oficiales y tablones de anuncios. - Atención e información al público, tanto telefónicamente como de forma presencial. - Gestión de cobro de valores, obligaciones y todo tipo de impuestos encomendados. Verificación de valores. - Realización, en su caso, de arqueos diarios y contabilidad auxiliar. - Asistencia presencial en oficinas de organismos públicos o privados para entrega y recepción de documentación. - Gestión, en su caso, del Registro. - Cualquier otra similar, propia de esta categoría, para la que previamente fuera formado.
TITULACIÓN:	- Se requiere título de Graduado Escolar o Bachiller Elemental, FP1 o equivalentes.

* Puestos a extinguir en régimen laboral. En el caso de amortización por jubilación u otras circunstancias pasará a funcionario conforme la relación de puestos de trabajo que se apruebe en su día

7. Unidad de recaudación ejecutiva.

A esta unidad están adscritos un jefe de unidad y cuatro oficiales administrativos.

Actualmente el puesto de **jefe de unidad de recaudación ejecutiva** está vacante. Las características del puesto son las siguientes:

DENOMINACIÓN:	JEFE DE UNIDAD DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	SERVICIO DE RECAUDACIÓN UNIDAD DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA
TIPO DE PERSONAL:	FUNCIONARIO
GRUPO/SUBGRUPO:	A1/A2
ESCALA:	A.G.
FORMA DE PROVISIÓN:	CONCURSO ABIERTO A OTRAS ADMINISTRACIONES. SUPLETORIAMENTE: CONCURSO-OPOSICIÓN LIBRE
NIVEL:	24
FUNCIONES:	- Realización de tareas de gestión, estudio, informe y propuesta de carácter administrativo, en todo lo relativo a esta Unidad. - Redacción y preparación de documentos propios de su puesto de trabajo. - Genéricamente, las previstas en los artículos 167 y siguientes del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de Régimen Local, así como las demás normas de aplicación y que se deriven o relacionen con las anteriormente enumeradas.
ADSCRIPCIÓN A LOS SIGUIENTES GRUPOS, CUERPOS Y ESCALAS DE FUNCIONARIOS:	- Funcionarios de Administración local con habilitación de carácter estatal, subescala Secretaría-Intervención - Funcionarios del cuerpo técnico de Hacienda del Estado - Funcionarios del cuerpo de gestión de la Xunta de Galicia, grupo B, escala técnica de finanzas.

Características de los **cuatro puestos de oficiales administrativos de la unidad de recaudación ejecutiva** son las siguientes:

DENOMINACIÓN:	OFICIAL ADMINISTRATIVO
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	SERVICIO DE RECAUDACIÓN

	UNIDAD DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA
TIPO DE PERSONAL:	LABORAL A EXTINGUIR*
GRUPO/SUBGRUPO:	C2
ESCALA:	-
FORMA DE PROVISIÓN:	-
NIVEL:	16
FUNCIONES:	- Realización de tareas de mecanización, archivo de documentación, redacción y preparación de documentos, apertura y distribución de correspondencia. Tramitación de domiciliaciones de pago bancarias. Preparación y remisión de recibos, cartas de pago, justificantes y certificaciones. Preparación de anuncios para su difusión en periódicos, boletines oficiales y tableros de anuncios. - Atención e información al público, tanto telefónicamente como de forma presencial. - Gestión de cobro de valores, obligaciones y todo tipo de impuestos encomendados. Verificación de valores. - Indagar y recopilar datos de contribuyentes. - Practicar diligencias de embargos. - Asistencia presencial en oficinas de organismos públicos o privados para entrega y recepción de documentación. - Gestión, en su caso, del Registro. - Cualquier otra similar, propia de esta categoría, para la que previamente fuera formado.
TITULACIÓN:	- Se requiere título de Graduado Escolar o Bachiller Elemental, FP1 o equivalentes.

* Puestos a extinguir en régimen laboral. En el caso de amortización por jubilación u otras circunstancias pasará a funcionario conforme la relación de puestos de trabajo que se apruebe en su día

8. Unidad de notificaciones.

A esta unidad están adscritos dos auxiliares de servicios cuyas características son:

DENOMINACIÓN:	AUXILIAR DE SERVICIOS
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	UNIDAD DE NOTIFICACIONES
TIPO DE PERSONAL:	LABORAL A EXTINGUIR*
GRUPO/SUBGRUPO:	E
ESCALA:	-
FORMA DE PROVISIÓN:	-
NIVEL:	14
FUNCIONES:	- Efectuar todo tipo de notificaciones y comunicaciones, realizando las diligencias oportunas. - Localización de deudores con domicilio desconocido. - Trasladar a los jefes o encargados de la unidad la información disponible que sea de interés para las distintas unidades gestoras. - Realización de informes sobre actuaciones. - Cualquier otra similar, propia de esta categoría, para la que fuera previamente instruido.
TITULACIÓN:	- Se requieren estudios primarios o sin estudios.

* Puestos a extinguir en régimen laboral. En el caso de amortización por jubilación u otras circunstancias pasará a funcionario conforme la relación de puestos de trabajo que se apruebe en su día

9. Centro de recursos informáticos y sistemas de la información.

A esta unidad están adscritos dos oficiales administrativos informáticos cuyas características son:

DENOMINACIÓN:	OFICIAL ADMINISTRATIVO INFORMÁTICO
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	CENTRO DE RECURSOS INFORMÁTICOS Y SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN
TIPO DE PERSONAL:	LABORAL A EXTINGUIR*
GRUPO/SUBGRUPO:	C2
ESCALA:	-
FORMA DE PROVISIÓN:	-
NIVEL:	16
FUNCIONES:	- Evaluación de los recursos informáticos para el correcto funcionamiento del servicio. - Prestar colaboración y apoyo

	técnico al personal del Centro de Recursos Informáticos del Ayuntamiento. - Mantenimiento de las aplicaciones informáticas existentes. - Garantizar la intercomunicación de programas e información manejados por el Imfacofe con el resto del Ayuntamiento, y de este con aquel. - Preparación, información y asesoramiento del personal de los distintos servicios del Imfacofe, para el correcto manejo de las aplicaciones informáticas. - Elaboración, actualización y control de las normas de obtención y expedición de los documentos y archivos resultantes de los procesos informáticos realizados. - Establecimiento, actualización y optimización de los flujos de información. - Establecimiento, actualización y control, dentro del ámbito informático, de las relaciones con todas aquellas entidades que mantengan y puedan mantener en el futuro, intercambio de información con el Servicio de Recaudación. - Realización de tareas de mecanización, archivo de documentación, redacción y preparación de documentos, apertura y distribución de correspondencia, propias de su puesto. - Cualquier tarea similar, propia de esta categoría, para la que previamente fuera formado.
TITULACIÓN:	- Se requiere título de Graduado Escolar o Bachiller Elemental, FP1 o equivalentes.

* Puestos a extinguir en régimen laboral. En el caso de amortización por jubilación u otras circunstancias pasará a funcionario conforme la relación de puestos de trabajo que se apruebe en su día

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS EN EL AYUNTAMIENTO DE FERROL
Paula Castro Mazorra – Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol

ANEXO 3.

COSTE DE PERSONAL DEL IMFACOFE. AÑO 2009.

PUESTO	TIPO PERSONAL	GRUPO / SUBGR.	ESC.	C.D.	NÚM. PUESTOS	VACANTES	OBSERV.	RETRIB. INTEGRAS	COSTE SEG.SOC.	TOTAL EJ.2009
GERENCIA					1	1		54.880,57	17.720,94	72.601,51
Gerente	Eventual	-	-	30	1	1		54.880,57	17.720,94	72.601,51
UNIDAD DE TRIBUTOS					4	1		105.050,37	30.779,18	135.829,55
Jefe de unidad	Funcionario	A1/A2	A.G.	24	1	1	NOTA 1	37.597,44	9.470,80	47.068,24
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.588,61	7.135,74	29.724,35
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.526,03	7.115,97	29.642,00
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.338,29	7.056,67	29.394,96
UNIDAD DE MULTAS Y SANCIONES					2	2		52.533,70	13.233,24	65.766,94
Jefe de unidad	Funcionario	A2/B	A.G.	22	1	1		31.217,55	7.863,70	39.081,25
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	1		21.316,15	5.369,54	26.685,69
UNIDAD DE GESTIÓN ORDINARIA					5	0		115.762,41	36.569,34	152.331,75
Jefe unidad	Laboral a extinguir	C1/C2	-	18	1	0	NOTA 2	25.804,31	8.151,58	33.955,89
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.567,75	7.129,15	29.696,90
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.567,75	7.129,15	29.696,90
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.526,03	7.115,97	29.642,00
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.296,57	7.043,49	29.340,06
UNIDAD DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA					5	1		125.993,98	37.451,14	163.445,12
Jefe unidad	Funcionario	A1/A2	A.G.	24	1	1	NOTA 2	36.724,26	9.250,84	45.975,10
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	23.068,39	7.287,30	30.355,69
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.067,11	6.971,00	29.038,11
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.067,11	6.971,00	29.038,11
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.067,11	6.971,00	29.038,11
UNIDAD DE NOTIFICACIONES					2	0		40.287,73	12.726,89	53.014,62
Auxiliar de Servicios	Laboral a extinguir	E	-	14	1	0	NOTA 2	20.261,29	6.400,54	26.661,83
Auxiliar de Servicios	Laboral a extinguir	E	-	14	1	0	NOTA 2	20.026,44	6.326,35	26.352,79
CENTRO RECURSOS INF.Y SIST. INFORM.					2	0		44.634,86	14.100,15	58.735,01
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.067,11	6.971,00	29.038,11
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	0	NOTA 2	22.567,75	7.129,15	29.696,90
TOTALES	21				21	5		539.143,62	162.580,88	701.724,50

Fuente: Proyecto de Presupuesto del IMFACOFE para el ejercicio 2009.
Elaboración propia.

NOTA 1: Ocupada en adscripción provisional, por período inicial de un año, con un funcionario del cuerpo técnico de Hacienda del Estado.

NOTA 2: Con referencia a los puestos a extinguir en régimen laboral, si bien no existe una provisión definitiva de los mismos, por Resolución de la Presidencia de 23/04/08 se ha acordado su conversión a efectos del nuevo Convenio.

ANEXO 4.

COSTE PERSONAL TESORERÍA-INGRESOS. AÑO 2009.

PUESTO	TIPO PERSONAL	GRUPO/SUBGR.	ESC.	C.D.	NÚM. PUESTOS	VACANTES	RETRIB. INTEGRAS	COSTE SEG.SOC.	TOTAL EJ.2009	%IMPUT.	COSTE IMP.
Tesorera	Funcionario	A1	H.E.	30	1	0	57.061,67	14.373,83	71.435,50	70,00%	50.004,85
Recaudadora	Funcionario	A2	A.E.	26	1	0	41.859,49	10.544,41	52.403,90	100,00%	52.403,90
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	0	22.317,43	5.621,76	27.939,19	75,00%	20.954,39
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	0	22.067,11	5.558,70	27.625,81	60,00%	16.575,49
					4	0	143.305,70	36.098,70	179.404,40		139.938,63

Fuente: Proyecto de Presupuesto General del Ayuntamiento de Ferrol para el ejercicio 2009.
Elaboración propia.

ANEXO 5.

COSTE DEL PERSONAL DE HACIENDA. AÑO 2009.

PUESTO	TIPO PERSONAL	GRUPO/SUBGR.	ESC.	C.D.	NÚM. PUESTOS	VACANTES	RETRIB. INTEGRAS	COSTE SEG. SOC.	TOTAL EJ.2009
SECCIÓN DE HACIENDA									
Jefe de Sección	Funcionario	A1	A.G.	26	1	0	45.931,67	11.570,19	57.501,86
Jefa de negociado	Funcionario	C2	A.G.	18	1	0	27.376,61	6.896,17	34.272,78
Oficial Administrativo	Funcionario	C1	A.G.	16	1	0	24.683,99	6.217,90	30.901,89
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	0	24.570,31	6.189,26	30.759,57
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	0	22.567,75	5.684,82	28.252,57
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	0	22.567,75	5.684,82	28.252,57
Oficial Administrativo	Laboral	C1	-	17	1	0	27.358,97	8.642,70	36.001,67
TOTALES	21				7	0	195.057,05	50.885,86	245.942,91

Fuente: Proyecto de Presupuesto General del Ayuntamiento de Ferrol para el ejercicio 2009.
Elaboración propia.

ANEXO 6.

EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR OPERACIONES CORRIENTES (en miles de euros).

Capítulos I a V de 1999 a 2007

ANO	PRESUP. INICIAL	T. VARIA. AÑO ANTERIOR	%	PRESUP. DEFINIT.	DERECH. LIQUID.	% S. P.I.	% S.P.D.	T. VARIA. AÑO ANTERIOR	%	RECAUD. LÍQUIDA	% S. P.I.	% S. P.D.	% S.D.L.	T. VARIA. AÑO ANTERIOR	%
1999	26.161,44			27.905,66	28.510,99					23.114,05					
2000	31.493,02	5.331,58	20,38	33.868,88	29.850,92	94,79	88,14	1.339,93	4,7	22.362,33	71,01	66,03	74,91	-751,72	-3,3
2001	31.493,02	0	0	35.572,82	26.404,82	83,84	74,23	-3.446,10	11,54	23.593,25	74,92	66,32	89,35	1.230,92	5,5
2002	35.127,44	3.634,42	11,54	38.862,20	32.042,87	91,22	82,45	5.638,05	21,35	27.340,97	77,83	70,35	85,33	3.747,72	15,9
2003	35.127,42	-0,02	0	36.594,62	29.981,02	85,35	81,93	-2.061,85	-6,43	25.751,23	73,31	70,37	85,89	-1.589,74	-5,8
2004	33.958,25	-1.169,17	-3,33	36.314,64	36.184,14	106,55	99,64	6.203,12	20,69	32.278,55	95,05	88,89	89,21	6.527,32	25,4
2005	33.958,25	0	0	40.269,00	42.280,92	124,51	105	6.096,78	16,85	37.213,69	109,59	92,41	88,02	4.935,14	15,3
2006	39.461,28	5.503,03	16,21	43.082,15	43.085,59	109,18	100,01	804,67	1,9	35.697,12	90,46	82,86	82,85	-1.516,57	-4,1
2007	39.461,28	0	0	44.226,20	49.630,51	125,77	112,22	6.544,92	15,19	41.756,87	105,82	94,42	84,14	6.059,75	17
PROMEDIOS			5,6			120,65	92,95		7,84		87,25	78,96	84,96		8,23

Fuente: Liquidaciones de presupuestos años 1999 a 2007
Elaboración: Intervención Municipal

ANEXO 7.

EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS POR OPERACIONES CORRIENTES (en miles de euros).

Capítulos I a IV de 1999 a 2007

ANO	PRESUP. INICIAL	T. VARIA. AÑO ANTER.	%	PRESUP. DEFINIT.	OBLIG. RECONOC.	% S. P.I.	% S.P.D.	T. VARIA. AÑO ANTER.	%	PAGOS REALIZ.	% S. P.I.	% S. P.D.	% S.O.R.	T. VARIA. AÑO ANTERIOR	%
1999	23.648,25			29.686,50	24.897,53					21.815,11					
2000	30.951,44	7.303,19	30,88	33.868,88	26.280,86	84,91	77,6	1.383,33	5,56	21.882,80	70,7	64,61	83,27	67,69	0,31
2001	30.951,44	0	0	34.367,75	28.491,77	92,05	82,9	2.210,91	8,41	25.307,36	81,76	73,64	88,82	3.424,56	15,65
2002	34.758,39	3.806,95	12,3	37.431,16	30.001,85	86,32	80,15	1.510,08	5,3	22.296,67	64,15	59,57	74,32	-3.010,69	-11,9
2003	30.641,81	-4.116,58	-11,8	32.429,49	26.723,53	87,21	82,41	3.278,32	-10,9	18.984,86	61,96	58,54	71,04	-3.311,81	-14,9
2004	31.118,30	476,49	1,56	36.641,87	31.914,37	102,56	87,1	5.190,84	19,42	26.130,71	83,97	71,31	81,88	7.145,85	37,64
2005	31.118,30	0	0	38.949,73	36.642,52	117,75	94,08	4.728,15	14,82	28.354,11	91,12	72,8	77,38	2.223,40	8,51
2006	38.138,04	7.019,74	22,56	42.667,16	36.326,35	95,25	85,14	-316,17	-0,86	31.365,34	82,24	73,51	86,34	3.011,23	10,62
2007	38.138,04	0	0	42.653,76	37.652,78	98,73	88,28	1.326,43	3,65	33.070,09	86,71	77,53	87,83	1.704,75	5,44
PROMEDIOS			6,93			95,6	84,71		5,67		77,83	68,94	81,36		6,43

Fuente: Liquidaciones de presupuestos años 1999 a 2007
Elaboración: Intervención Municipal

ANEXO 8.

INDICES SINTÉTICOS. AÑOS 1998-2007.

Mls/ptas-euros

Fuente: Liquidaciones presupuestarias ejercicios 1998-2007

Elaboración: Intervención Municipal

A) FINANCIEROS

				I	II	III	IV	V
CONCEPTOS/VALORES			%	>110	110-75	75-50	50-25	25-0
1) Deuda viva /ingresos corrientes liquidados en ejercicios:								
	(Ptas.)	(Euros)						
Año 1998	1.066.400	6.409,19	100					20,88
Año 1999	1.264.063	7.597,17	118,54				26,65	
Año 2000	3.170.076	19.052,54	297,27			63,83		
Año 2001	3.073.129	18.469,88	288,18			69,94		
Año 2002	3.055.244	18.362,39	286,50			57,31		
Año 2003	2.548.331	15.315,78	238,97				41,85	
Año 2004	3.012.896	18.107,87	282,53				49,86	
Año 2005	3.597.265	21.620,00	337,33			51,13		
Año 2006	4.135.965	24.857,65	387,84			57,69		
Año 2007	4.496.001	27.021,51	421,61			54,45		

CARGA FINANCIERA-VALORES			%	>25	25-15	15-10	10-5	<5
2) Importe cap. III-IX s/ingresos corrientes:								
	(Ptas.)	(Euros)						
Año 1998	72.158	433,68	100,00					1,41
Año 1999	39.682	238,49	54,99					0,84
Año 2000	135.992	817,33	188,46					2,74
Año 2001	195.454	1.174,70	270,87					4,45
Año 2002	329.052	1.977,64	456,02				6,17	
Año 2003	499.785	3.003,77	692,63				8,21	
Año 2004	256.140	1.539,43	354,97					4,24
Año 2005	158.681	953,69	219,91					2,26
Año 2006	285.257	1.714,43	395,32					3,98
Año 2007	675.940	4.062,48	936,75				8,19	

AHORRO NETO- VALORES			%	<0	0-10	10-20	20-30	<30
3) Importe del saldo de operaciones corrientes - cap. IX (amortiz) s/ ingresos corrientes:								
4)	(Ptas.)	(Euros)						
Año 1998	1.342.286	8.067,30	100				26,28	
Año 1999	600.003	3.606,09	44,70			12,65		
Año 2000	505.909	3.040,57	37,69			10,19		
Año 2001	-449.650	-2.702,45	-33,50	-10,23				
Año 2002	131.700	791,53	9,81		2,47			
Año 2003	144.090	866,00	10,73		2,37			
Año 2004	533.457	3.206,14	39,74		8,83			
Año 2005	1.071.983	6.442,75	79,86			15,24		
Año 2006	956.553	5.749,00	71,26			13,34		
Año 2007								

AHORRO BRUTO - VALORES			%	<0	0-15	15-30	30-45	<45
5) Importe saldo gastos por operaciones corrientes s/ingresos por operaciones corrientes:								
6)	(Ptas.)	(Euros)						
Año 1998	1.342.513	8.068,67	100,00			26,28		
Año 1999	601.230	3.613,47	44,78		12,67			
Año 2000	594.007	3.570,05	44,25		11,96			
Año 2001	-346.702	-2.083,72	-25,82	-7,89				
Año 2002	339.611	2.041,10	25,30		6,37			
Año 2003	542.001	3.257,49	40,37		8,90			
Año 2004	710.432	4.269,78	52,92		11,76			
Año 2005	1.270.923	7.638,40	94,67			18,07		
Año 2006	1.124.693	6.759,54	83,78			15,69		
Año 2007								

B)ECONÓMICOS

				I	II	III	IV	V
CONCEPTOS/VALORES			%	>50	50-40	40-30	30-20	<20
7) Gastos de personal /ingresos corrientes:								
	(Ptas.)	(Euros)						
Año 1998	1.629.039	9.790,72	100,00			31,89		
Año 1999	1.637.963	9.844,36	100,55			34,53		
Año 2000	1.803.050	10.836,55	110,68			36,30		
Año 2001	2.095.354	12.593,33	128,63		47,69			
Año 2002	2.049.758	12.319,29	125,83			38,45		
Año 2003	2.045.611	12.294,37	125,57			33,60		
Año 2004	2.226.587	13.382,06	136,68			36,52		
Año 2005	2.375.669	14.278,06	145,83			33,77		
Año 2006	2.292.596	13.778,78	140,73			31,98		
Año 2007	2.402.571	14.439,74	147,48				29,09	

			%	>45	45-30	30-25	25-20	<20
8) Coste servicios cap. II / ingresos corrientes:								
	(Ptas.)	(Euros)						
Año 1998	1.585.554	9.529,37	100,00		31,04			
Año 1999	1.840.641	11.062,48	116,09		38,80			
Año 2000	1.836.260	11.036,14	115,81		36,97			
Año 2001	1.744.309	10.483,51	110,01		39,70			
Año 2002	1.872.091	11.251,49	118,07		35,11			
Año 2003	1.455.320	8.746,65	91,79		23,90			
Año 2004	2.029.715	12.198,83	128,01		33,59			
Año 2005	2.207.656	13.268,28	139,24		31,38			
Año 2006	2.424.886	14.573,86	152,94		33,83			
Año 2007	2.271.643	13.652,85	143,27			27,51		

			%	>16	16-12	12-8	8-4	<4
9) Subvenciones /gastos corrientes/ingresos corrientes								
	(Ptas.)	(Euros)						
Año 1998	478.781	2.877,53	100,00			9,37		
Año 1999	624.542	3.753,57	130,44		13,17			
Año 2000	684.855	4.116,06	143,04		13,79			
Año 2001	808.463	4.858,96	168,86	18,40				
Año 2002	948.885	5.702,91	198,19	17,80				
Año 2003	843.615	5.070,23	176,20		13,86			
Año 2004	974.664	5.857,85	203,57	16,13				
Año 2005	1.074.734	6.459,28	224,47		15,28			
Año 2006	1.209.595	7.269,81	252,64	16,87				
Año 2007	1.396.267	8.391,73	291,63	16,91				

	Gastos de personal	Gastos de servicios	Carga financiera (III + IX)	Transferencias corrientes	Inversiones (VI + VII)	Total
MÓDULOS	35	30	10	10	15	100
1998	31,89	31,04	1,41	9,37	26,29	100
1999	34,53	38,8	0,84	13,17	12,66	100
2000	36,3	36,97	2,74	13,79	10,2	100
2001	47,69	39,7	4,45	18,4	-10,24	100
2002	38,45	35,11	6,17	17,8	2,47	100
2003	33,6	23,9	8,21	13,86	20,43	100
2004	36,52	33,59	4,24	16,13	9,52	100
2005	33,77	31,38	2,26	15,28	17,31	100
2006	28,55	30,19	3,55	15,06	22,65	100
2007	27,34	25,85	7,69	15,89	23,23	100

C) ÍNDICES DE GESTIÓN

a) Gestión de ingresos.

CONCEPTOS/VALORES					I	II	III	IV	V		
Índices de ejecución:					%		<70	70-80	80-90	90-95	>95
Presupuesto definitivo. Ingresos por operaciones corrientes s/ingresos liquidados y recaudados:					L	R					
	Liquidado		Recaudado (cursiva)								
	(Ptas.)	(Euros)	(Ptas.)	(Euros)							
Año 1998	5.107.818	30.698,60	4.009.872	24.099,82	100	100		78,1			98,48
Año 1999	4.743.831	28.511,00	3.845.854	23.114,05	92,874	95,91			82,83		102,2
Año 2000	4.966.776	29.850,92	3.720.778	22.362,33	97,239	92,79	66,03		88,14		
Año 2001	4.393.930	26.408,05	3.925.888	23.595,06	86,024	97,906	66,32	74,23			
Año 2002	5.331.490	32.042,90	4.549.150	27.340,94	104,38	113,45		70,35	82,45		
Año 2003	4.988.422	29.981,02	4.284.644	25.751,23	97,662	106,85		70,37	81,93		
Año 2004	6.020.536	36.184,15	5.370.699	32.278,55	117,87	133,94			88,89		99,64
Año 2005	7.034.953	42.280,92	6.191.837	37.213,69	137,73	154,41				92,41	105,00
Año 2006	7.168.889	43.085,89	5.939.501	35.697,12	140,35	148,12			82,86		100,01
Año 2007	8.257.822	49.630,51	6.947.759	41.756,87	161,67	173,27				94,42	112,22

Índices de ejecución:					<80	70-80	80-90	90-95	>95
Presupuesto definitivo. Ingresos recaudados s/liquidados:									
	Liquidado			Recaudado					
	(Ptas.)	(Euros)		(Ptas.)	(Euros)				
Año 1998	5.107.818	30.698,60		4.009.872	24.099,82		78,50		
Año 1999	4.743.831	28.511,00		3.845.854	23.114,05			81,07	
Año 2000	4.966.776	29.850,92		3.720.778	22.362,33		74,91		
Año 2001	4.393.930	26.408,05		3.925.888	23.595,06			89,35	
Año 2002	5.331.490	32.042,90		4.549.150	27.340,94			85,33	
Año 2003	4.988.422	29.981,02		4.284.644	25.751,23			85,89	
Año 2004	6.020.536	36.184,15		5.370.699	32.278,55			89,206	
Año 2005	7.034.953	42.280,92		5.370.699	37.213,69			88,015	
Año 2006	7.168.889	43.085,89		5.370.699	35.697,12			82,85	
Año 2007	8.257.822	49.630,51		6.947.759	41.756,87			84,14	

Presupuesto definitivo. Ingresos por operaciones corrientes. Cap. I a V.

	(Ptas.)	(Euros)	%
Año 1998	5.134.329	30.857,94	100
Año 1999	4.643.111	27.905,66	90,433
Año 2000	5.635.307	33.868,88	109,76
Año 2001	5.671.661	34.087,37	110,47
Año 2002	6.466.126	38.862,20	125,94
Año 2003	6.088.832	36.594,62	118,59
Año 2004	6.042.248	36.314,64	117,68
Año 2005	6.700.198	40.269,00	130,5
Año 2006	7.168.267	43.082,15	139,61
Año 2007	7.358.621	44.226,20	143,32

b) Gestión de gastos (corrientes)

CONCEPTOS/VALORES						I	II	III	IV	V
Índices de ejecución:						<70	70-80	80-90	90-95	>95
Presupuesto definitivo de gastos por operaciones corrientes (Cap. I a IV) s/										
	Obligaciones (O)		Pagos (Pr)		O	Pr				
	(Ptas.)	(Euros)	(Ptas.)	(Euros)						
Año 1998	3.765.305	22.629,94	3.257.821	19.579,90	100,00	100,00		71,011	82,073	
Año 1999	4.142.601	24.897,53	3.629.729	21.815,11	110,02	111,42		73,485	83,868	
Año 2000	4.372.769	26.280,87	3.640.991	21.882,80	116,13	111,76	64,61	77,60		
Año 2001	4.740.632	28.491,77	4.210.913	25.308,10	125,90	129,26		73,639	82,90	
Año 2002	4.991.879	30.001,80	3.709.959	22.297,30	132,58	113,88	59,57		80,152	
Año 2003	4.446.421	26.723,53	3.158.815	18.984,86	118,09	96,96	58,54		82,405	
Año 2004	5.310.104	31.914,37	4.347.698	26.130,19	141,03	133,45		71,31	87,10	
Año 2005	5.764.030	34.642,52	4.717.727	28.354,11	153,08	144,81		72,80	88,942	
Año 2006	6.044.196	36.326,35	5.218.753	31.365,34	160,52	160,19		73,51	85,139	
Año 2007	6.264.895	37.652,78	5.502.400	33.070,09	166,38	168,90		77,53	88,275	

Índices de ejecución:	<70	70-80	80-90	90-95	>95
Pagos por operaciones corrientes s/obligaciones por operaciones corrientes:					
Año 1998			86,52		
Año 1999			87,62		
Año 2000			83,27		
Año 2001			88,83		
Año 2002		74,32			
Año 2003		71,04			
Año 2004			81,88		
Año 2005			81,85		
Año 2006			86,34		
Año 2007			87,83		

Presupuesto definitivo. Gastos por operaciones corrientes. Cap. 1 a V.

	Ptas	Euros	
Año 1998	4.587.768	27.573,04	100,00
Año 1999	4.939.419	29.686,51	107,66
Año 2000	5.635.307	33.868,88	122,83
Año 2001	5.718.313	34.367,75	124,64
Año 2002	6.228.020	37.431,15	135,75
Año 2003	5.395.813	32.429,49	117,61
Año 2004	6.096.691	36.641,85	132,89
Año 2005	6.480.690	38.949,73	141,26
Año 2006	7.099.218	42.667,16	154,74
Año 2007	7.096.989	42.653,76	154,69

ANEXO 9.

DERECHOS RECONOCIDOS NETOS DEL PRESUPUESTO AYTO. DE FERROL EJ. 2002 A 2006.

CONCEPTO	EJ. 2002	EJ. 2003	EJ. 2004	EJ. 2005	EJ. 2006
CAP. I	14.361.045,67	13.281.074,44	16.308.821,57	16.722.379,55	19.127.666,52
CAP. II	1.454.604,07	1.713.261,30	3.748.555,17	2.776.119,24	2.828.803,65
CAP. III	2.784.309,27	3.596.233,76	3.659.893,52	6.629.051,04	3.316.556,25
CAP. IV	12.174.347,99	10.883.674,52	11.216.104,18	14.977.130,64	15.742.671,25
CAP. V	1.268.563,28	505.931,86	1.250.782,40	1.176.245,64	2.066.450,94
TOTAL OP. CORRTES.	32.042.870,28	29.980.175,88	36.184.156,84	42.280.926,11	43.082.148,61
CAP. VI	0	13.706,69	22.744,73	484.062,05	9.257,64
CAP. VII	496.700,50	2.201.517,87	3.404.567,55	2.479.851,77	8.549.130,11
CAP. VIII	0	0	256.747,20	0	0
CAP. IX	1.142.000,00	0	18.107.877,41	3.331.307,69	4.745.811,10
TOTAL OP. DE CAPITAL	1.638.700,50	2.215.224,56	21.791.936,89	6.295.221,51	13.304.198,85
TOTAL PRESUPUESTO	33.681.570,78	32.195.400,44	57.976.093,73	48.576.147,62	56.386.347,46

Fuente: Liquidaciones de presupuestos Ayuntamiento de Ferrol. Años 2002 a 2006.

Elaboración propia.

DERECHOS RECONOCIDOS NETOS DEL PRESUPUESTO DEL AYTO. DE LUGO EJ. 2002 A 2006.

CONCEPTO	EJ. 2002	EJ. 2003	EJ. 2004	EJ. 2005	EJ. 2006
CAP. I	20.049.683,60	20.340.567,64	23.031.521,71	23.875.588,75	26.418.311,57
CAP. II	2.682.887,66	3.992.511,02	3.719.964,12	5.520.875,18	5.364.298,80
CAP. III	13.084.028,96	16.011.172,43	18.282.150,28	18.452.508,81	19.779.315,52
CAP. IV	16.896.338,10	18.160.157,22	16.382.864,97	17.523.737,01	21.367.809,26
CAP. V	3.046.145,37	864.214,56	311.572,15	400.313,73	730.714,03
TOTAL OP. CORRTES.	55.759.083,69	59.368.622,87	61.728.073,23	65.773.023,48	73.660.449,18
TOTAL PRESUPUESTO	61.279.659,30	69.053.114,57	71.650.252,93	76.337.204,84	99.731.286,37

Fuente: Liquidaciones de presupuestos Ayuntamiento de Lugo. Años 2002 a 2006.

Elaboración propia.

DIF.DERECHOS RECONOCIDOS NETOS LIQUID.PTO.LUGO-FERROL EJ. 2002-2006.

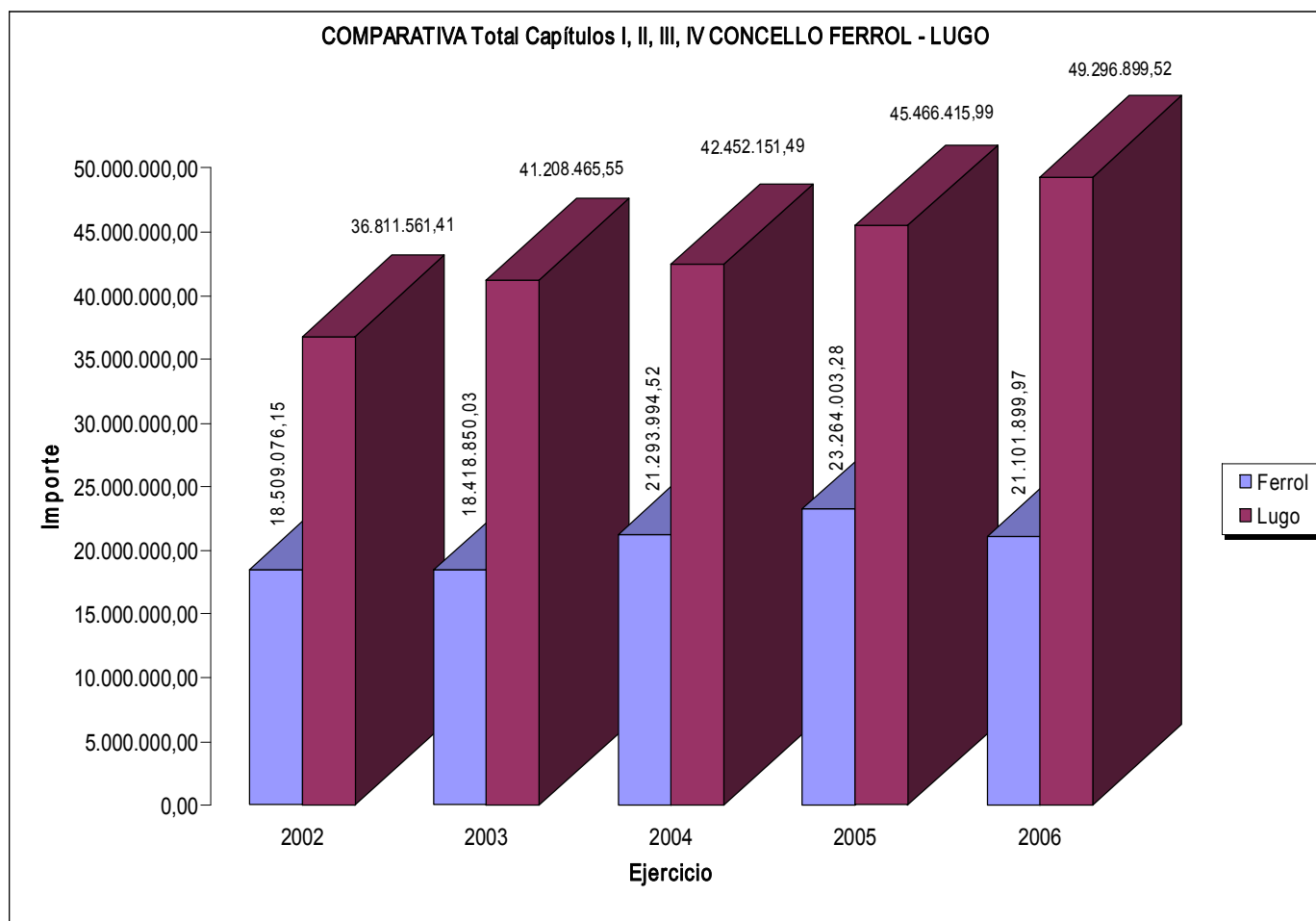
CONCEPTO	EJ. 2002	EJ. 2003	EJ. 2004	EJ. 2005	EJ. 2006
CAP. I	5.688.637,93	7.059.493,20	6.722.700,14	7.153.209,20	7.290.645,05
CAP. II	1.228.283,59	2.279.249,72	-28.591,05	2.744.755,94	2.535.495,15
CAP. III	10.299.719,69	12.414.938,67	14.622.256,76	11.823.457,77	16.462.759,27
CAP. IV	4.721.990,11	7.276.482,70	5.166.760,79	2.546.606,37	5.625.138,01
CAP. V	1.777.582,09	358.282,70	-939.210,25	-775.931,91	-1.335.736,91
TOTAL OP. CORRTES.	23.716.213,41	29.388.446,99	25.543.916,39	23.492.097,37	30.578.300,57
TOTAL PRESUPUESTO	27.598.088,52	36.857.714,13	13.674.159,20	27.761.057,22	43.344.938,91

Fuente: Liquidaciones de presupuestos Ayuntamientos de Ferrol y Lugo. Años 2002 a 2006.

Elaboración propia.

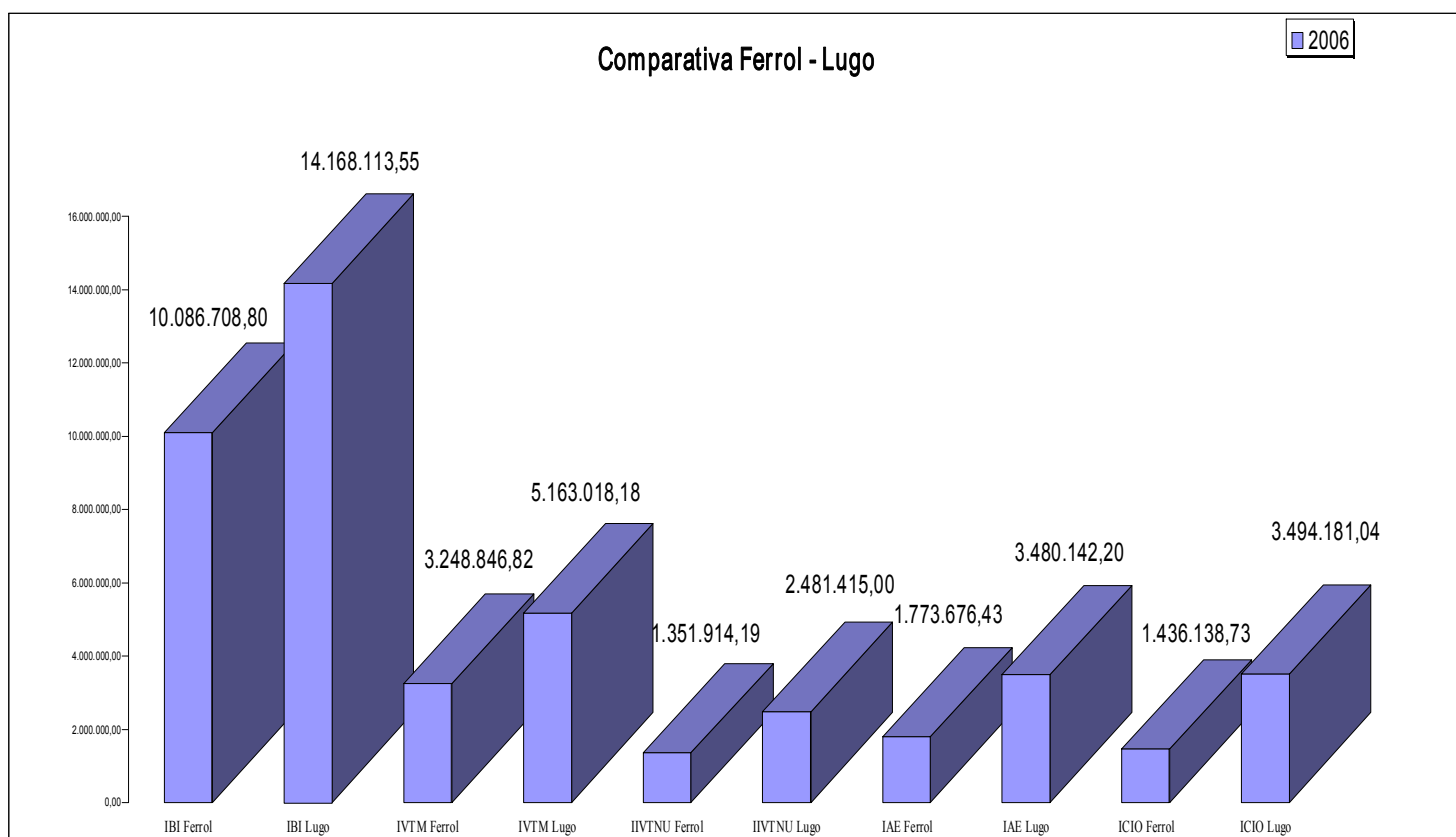
ANEXO 10.

**COMPARATIVA DE LOS DERECHOS RECONOCIDOS NETOS ENTRE EL
AYUNTAMIENTO DE FERROL Y EL DE LUGO. AÑOS 2002 A 2006.**



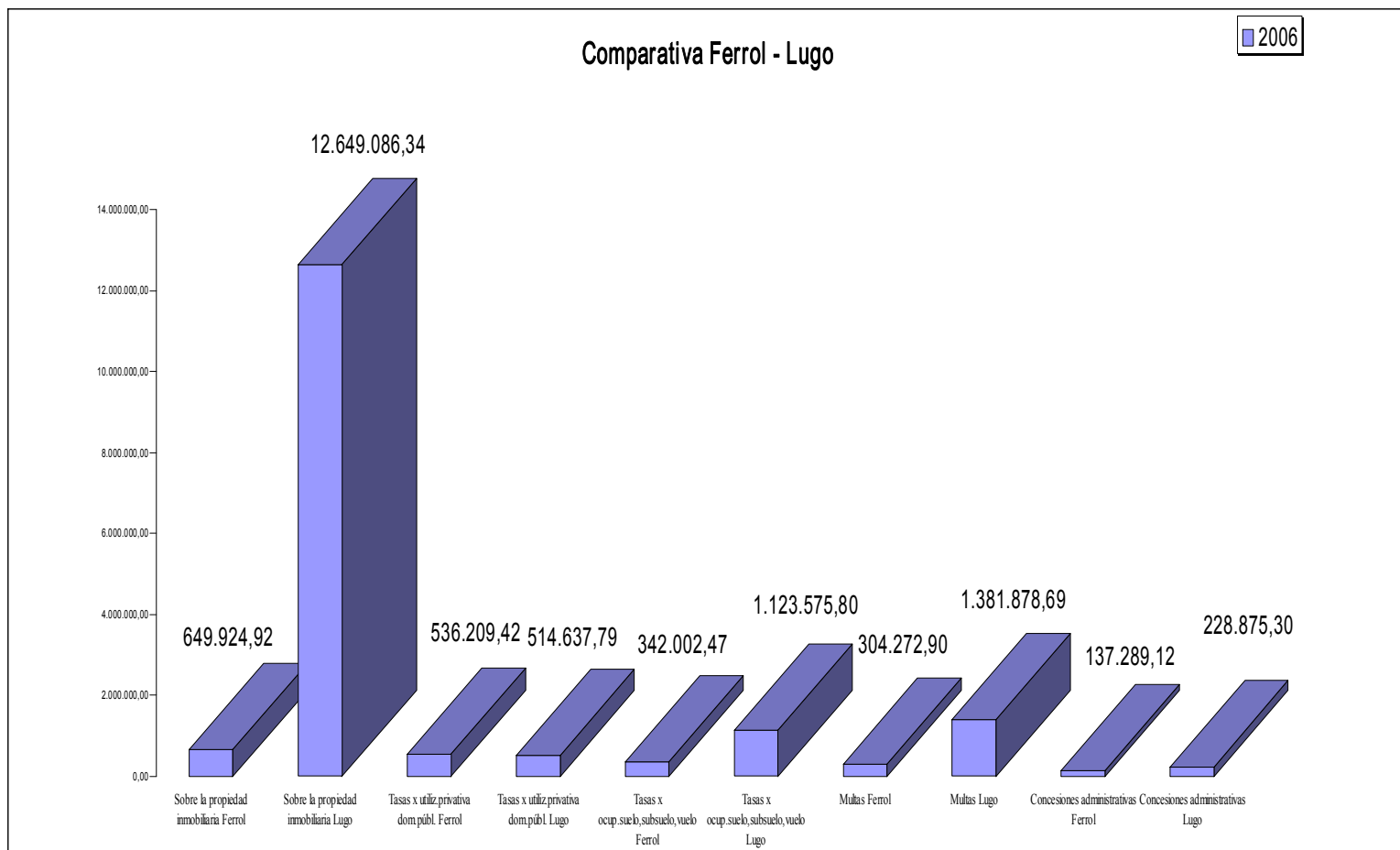
ANEXO 11.

**DIFERENCIAS DE LOS DERECHOS RECONOCIDOS NETOS POR LOS
DISTINTOS IMPUESTOS, ENTRE LOS AYUNTAMIENTOS DE FERROL Y
LUGO. AÑO 2006.**



ANEXO 12.

DIFERENCIAS DE LOS DERECHOS RECONOCIDOS NETOS POR TASAS Y OTROS INGRESOS, ENTRE LOS AYUNTAMIENTOS DE FERROL Y LUGO. AÑO 2006.



UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS EN EL AYUNTAMIENTO DE FERROL
Paula Castro Mazorra – Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol

ANEXO 13.

**EVOLUCIÓN DE LOS DERECHOS RECONOCIDOS NETOS DEL
AYUNTAMIENTO DE FERROL. EJERCICIOS 2002-2007.**

CÓD.	CONCEPTO	EJERCICIO 2002		EJERCICIO 2003		EJERCICIO 2004		EJERCICIO 2005		EJERCICIO 2006		EJERCICIO 2007		VARIACIÓN 2002-2007		PROMEDIO 2002-2006
		IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	
	I. IMP.DIRECTOS	14.361.045,67	77,56%	13.281.074,44	72,11%	15.171.045,48	71,25%	15.594.005,16	67,03%	16.461.146,24	78,01%	18.359.021,28	67,05%	3.997.975,61	-10,54%	73,20%
	IBI	7.681.311,73	41,50%	7.362.714,17	39,97%	8.221.552,40	38,61%	8.792.613,72	42,09%	10.086.708,80	47,80%	11.337.042,61	41,40%	3.655.730,88	-0,10%	42,00%
112.00	IBI RUSTICA	14.039,97	0,08%	24.964,26	0,14%	25.559,09	0,12%	25.819,03	0,11%	25.002,48	0,12%	72.444,47	0,26%	58.404,50	0,19%	
112.01	IBI URBANA	7.667.271,76	41,42%	7.337.749,91	39,84%	8.195.993,31	38,49%	9.766.794,69	41,98%	10.061.706,32	47,68%	11.264.598,14	41,14%	3.597.326,38	-0,29%	
113.00	IVTM	3.013.527,00	16,28%	2.978.062,59	16,17%	3.397.494,03	15,96%	3.115.645,84	13,39%	3.248.846,82	15,40%	3.330.103,98	12,16%	316.576,98	-4,12%	15,44%
114.00	IIVTNU	845.085,29	4,57%	835.516,40	4,54%	1.402.912,28	6,59%	824.374,68	3,54%	1.351.914,19	6,41%	2.528.547,56	9,23%	1.683.462,27	4,67%	5,13%
	IAE	2.821.121,65	15,24%	2.104.781,28	11,43%	2.149.086,77	10,09%	1.861.370,92	8,00%	1.773.676,43	8,41%	1.163.327,13	4,25%	-1.657.794,52	-10,99%	10,63%
130.00	IAE	2.821.121,65	15,24%	2.104.781,28	11,43%	2.149.086,77	10,09%	1.861.370,92	8,00%	1.773.676,43	8,41%	1.163.327,13	4,25%	-1.657.794,52	-10,99%	
	II. IMP.INDIRECTOS	1.454.604,07	7,86%	1.713.261,30	9,30%	2.405.016,85	11,29%	1.442.848,32	6,20%	1.436.136,73	6,81%	3.482.154,66	12,72%	2.027.550,59	4,86%	8,29%
282.00	ICIO	1.454.604,07	7,86%	1.713.261,30	9,30%	2.405.016,85	11,29%	1.442.848,32	6,20%	1.436.136,73	6,81%	3.482.154,66	12,72%	2.027.550,59	4,86%	
	III. TASAS Y OTROS INGR.	2.503.037,43	13,52%	3.233.949,32	17,56%	3.418.283,64	16,04%	6.071.841,69	26,10%	2.967.795,02	14,06%	5.204.857,82	19,01%	2.701.620,19	5,48%	17,46%
	Tasas servicios generales	346.180,65	1,87%	268.500,53	1,40%	342.364,21	1,61%	490.220,30	2,11%	464.682,39	2,20%	410.862,68	1,50%	64.682,01	-0,37%	
310.00	Por exp.doc.admivos.	7.883,46	0,04%	6.060,71	0,03%	7.667,19	0,04%	11.570,94	0,05%	17.819,89	0,08%	15.275,66	0,06%	7.392,20	0,01%	
310.02	Por exámenes y pruebas	0,00	0,00%	223,10	0,00%	0,00	0,00%	2.493,16	0,01%	32,01	0,00%	24,22	0,00%	24,22	0,00%	
310.03	Cementerio municipal	268.271,72	1,45%	138.445,10	0,75%	193.737,18	0,91%	302.360,46	1,30%	207.009,56	0,98%	221.192,04	0,81%	-47.079,68	-0,64%	
310.04	Lic.y autoriz.auto-taxi	2.391,62	0,01%	3.870,70	0,02%	1.658,76	0,01%	20.674,90	0,09%	14.132,82	0,07%	916,80	0,00%	-1.474,82	-0,01%	
310.05	Sv.grúta y depósito vehículos	45.434,03	0,25%	54.091,89	0,29%	51.564,75	0,24%	63.431,11	0,27%	120.431,25	0,57%	75.942,30	0,28%	30.508,27	0,03%	
310.06	Sv.retirada,estancia animales	6.670,20	0,04%	8.720,78	0,05%	156,79	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	536,58	0,00%	-6.133,62	-0,03%	
310.07	Sv.exstinción incendios	0,00	0,00%	17.197,69	0,09%	50.066,54	0,24%	55.591,73	0,24%	70.440,59	0,33%	60.573,05	0,22%	60.573,05	0,22%	
310.08	Por visitas guiadas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
310.09	Por visitas Castillo S.Felipe	12.366,60	0,07%	23.306,60	0,13%	25.813,00	0,12%	24.388,00	0,10%	20.887,00	0,10%	20.957,26	0,08%	8.560,66	0,01%	
310.10	Por matrimonio civil	3.133,02	0,02%	6.592,96	0,04%	11.700,00	0,05%	9.710,00	0,04%	13.929,27	0,07%	15.444,75	0,06%	12.311,73	0,04%	
	Tasas sobre activ.ec.	50.910,69	0,26%	70.480,17	0,38%	116.282,31	0,55%	63.076,74	0,27%	87.316,76	0,41%	77.706,47	0,28%	26.795,76	0,01%	
311.00	Apertura establecimientos	50.910,69	0,26%	70.480,17	0,38%	116.282,31	0,55%	63.076,74	0,27%	87.316,76	0,41%	77.706,47	0,28%	26.795,76	0,01%	
	Sobre la prop. inmob.	636.574,05	3,46%	663.712,43	3,80%	839.252,20	3,94%	623.642,90	2,89%	649.924,92	3,08%	656.432,12	3,13%	216.858,07	-0,33%	
312.01	Lic. Urbanísticas	321.065,16	1,73%	400.525,52	2,17%	456.368,06	2,14%	331.769,92	1,43%	280.213,61	1,33%	435.758,03	1,59%	114.692,87	-0,14%	
312.02	Recogida y tratamiento residuos	112,05	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	21.899,25	0,08%	21.787,20	0,08%	
312.03	Alcantarillado	62,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	10.663,73	0,04%	10.601,73	0,04%	
312.04	Agua potable	682,79	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	21.960,88	0,08%	21.278,09	0,08%	
312.07	Concesión puestos mercado	371.652,05	1,72%	263.186,91	1,43%	382.884,14	1,80%	291.872,98	1,25%	369.711,31	1,75%	366.150,23	1,34%	48.498,18	-0,38%	
	Tasas x utiliz.priv. dom públ.	775.523,33	4,19%	501.032,99	2,72%	508.845,83	2,82%	615.612,63	2,85%	536.200,42	2,54%	656.974,41	2,40%	-115.548,82	-1,79%	
321.01	Ocup.terrenos uso públ.con...	50.178,67	0,27%	119.274,58	0,65%	216.268,36	1,02%	62.648,03	0,27%	131.176,15	0,62%	205.567,26	0,75%	155.388,59	0,48%	
321.02	Mesas y sillas	20.290,99	0,11%	18.645,79	0,10%	13.895,38	0,07%	15.490,15	0,07%	17.995,46	0,09%	38.516,19	0,14%	18.225,20	0,03%	
321.03	Quioscos	13.570,04	0,07%	13.323,10	0,07%	7.361,75	0,03%	10.368,44	0,04%	5.681,27	0,03%	3.352,21	0,01%	-10.217,83	-0,06%	
321.04	Puestos,barracas,via.y espect.	6.328,52	0,03%	7.646,49	0,04%	8.864,37	0,04%	3.488,84	0,01%	1.996,17	0,01%	5.507,32	0,02%	-821,20	-0,01%	
321.06	Vados y reserva de parada	685.155,11	3,70%	342.143,03	1,86%	353.455,97	1,66%	523.817,17	2,25%	379.360,37	1,80%	404.031,43	1,48%	-281.123,68	-2,23%	
	Tasas x ocup.suelo,suba.,vuelo	310.904,46	1,68%	224.673,37	1,22%	411.945,59	1,93%	325.243,81	1,40%	342.002,47	1,62%	966.955,07	3,53%	656.900,61	1,85%	
322.02	Por ocup.suelo,suba.,uelo vía públ.	310.904,46	1,68%	224.673,37	1,22%	411.945,59	1,93%	325.243,81	1,40%	342.002,47	1,62%	966.955,07	3,53%	656.900,61	1,85%	
322.03	Por ocupac. Gas Galicia	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	30.146,10	0,14%	47.083,56	0,17%	47.083,56	0,17%	
322.04	Por ocupac. R.Cable Galicia	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	22.103,40	0,10%	101.414,82	0,37%	101.414,82	0,37%	
322.05	Por ocupac. Repsol Butano	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1.488,09	0,01%	11.836,72	0,04%	11.836,72	0,04%	
322.06	Por ocupac. Fenosa	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	74.508,00	0,35%	324.139,31	1,18%	324.139,31	1,18%	
	Precios públ.x sv.carácter gnral.	35.755,92	0,19%	4.315,17	0,02%	12.382,83	0,06%	2.120,20	0,01%	24.232,67	0,11%	30.393,12	0,11%	-5.362,80	-0,08%	
340.01	Sv.de fotocopiadora	20.667,98	0,11%	1.499,66	0,01%	1.325,49	0,01%	916,70	0,00%	490,12	0,00%	2.720,08	0,01%	-17.947,90	-0,10%	
340.02	Agua potable	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	297,15	0,00%	297,15	0,00%	
340.03	Prestación herramientas municipales	5.132,10	0,03%	2.797,47	0,02%	11.057,34	0,05%	1.203,50	0,01%	23.742,55	0,11%	27.375,89	0,10%	22.243,79	0,07%	
340.04	Prestación del sv. De obras	9.955,84	0,05%	18,04	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-9.955,84	-0,05%	
	Multas	128.686,50	0,70%	78.938,53	0,43%	422.312,03	1,98%	751.771,69	3,23%	304.272,90	1,44%	498.618,12	1,72%	338.951,62	1,01%	
391.00	Multas de tráfico	129.666,50	0,70%	78.938,53	0,43%	422.312,03	1,98%	751.771,69	3,23%	288.686,02	1,37%	290.421,70	1,06%	160.755,20	0,36%	
391.01	Otras multas y sanciones	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	15.586,88	0,07%	179.196,42	0,65%	179.196,42	0,65%	
	Recargo de apremio	59.742,65	0,32%	13.368,08	0,07%	1.066,55	0,01%	341,60	0,00%	10.900,28	0,05%	184.696,86	0,67%	124.954,21	0,35%	
392.00	Recargo de apremio	59.742,65	0,32%	13.368,08	0,07%	1.066,55	0,01%	341,60	0,00%	10.900,28	0,05%	184.696,86	0,67%	124.954,21	0,35%	
	Intereses	2.261,90	0,01%	0,00	0,00%	170,62	0,00%	384,78	0,00%	62.472,15	0,30%	115.726,61	0,42%	113.464,71	0,41%	
393.00	Intereses de demora	2.261,90	0,01%	0,00	0,00%	170,62	0,00%	384,78	0,00%	62.472,15	0,30%	115.726,61	0,42%	113.464,71	0,41%	
	Ingr. por aprovechamientos	0,00	0,00%													

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS EN EL AYUNTAMIENTO DE FERROL
Paula Castro Mazorra – Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol

ANEXO 14.

EVOLUCIÓN DE LOS DERECHOS RECONOCIDOS NETOS
AYUNTAMIENTO DE LUGO. EJERCICIOS 2002-2006.

CÓD.	CONCEPTO	EJERCICIO 2002		EJERCICIO 2003		EJERCICIO 2004		EJERCICIO 2005		EJERCICIO 2006		VARIACIÓN 2002-2006		PROMEDIO
		IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	%DR/TOTAL
														2002-2006
	I. IMP.DIRECTOS	20.049.663,62	54,47%	20.340.567,54	49,36%	21.618.338,99	50,92%	22.658.312,79	49,84%	25.292.688,93	51,31%	5.243.025,31	-3,16%	51,18%
	IBI	10.816.924,67	29,38%	11.699.803,59	28,39%	12.128.275,25	28,57%	12.794.253,40	28,14%	14.168.113,55	28,74%	3.351.188,88	-0,64%	28,65%
112.00	IBI RUSTICA	54.827,14	0,15%	51.460,21	0,12%	52.466,40	0,12%	52.929,84	0,12%	56.091,65	0,11%	1.264,51	-0,04%	
112.01	IBI URBANA	10.762.097,53	29,24%	11.648.343,38	28,27%	12.075.808,85	28,45%	12.741.323,56	28,02%	14.112.021,90	28,63%	3.349.924,37	-0,61%	
113.00	IVTM	4.016.601,48	10,91%	4.209.898,08	10,22%	4.459.872,48	10,51%	4.796.322,94	10,55%	5.163.018,18	10,47%	1.146.416,70	-0,44%	10,53%
114.00	IIVTNU	903.009,42	2,45%	1.212.528,87	2,94%	2.000.369,11	4,71%	2.104.778,55	4,63%	2.481.415,00	5,03%	1.578.405,58	2,58%	3,95%
	IAE	4.313.128,05	11,72%	3.218.337,00	7,81%	3.029.822,15	7,14%	2.962.957,90	6,52%	3.480.142,20	7,06%	-832.985,85	-4,66%	8,05%
130.00	IAE	4.313.128,05	11,72%	3.218.337,00	7,81%	3.029.822,15	7,14%	2.962.957,90	6,52%	3.480.142,20	7,06%	-832.985,85	-4,66%	
	II. IMP.INDIRECTOS	2.662.887,68	7,23%	3.992.511,02	9,69%	2.240.090,07	5,28%	3.955.280,66	8,70%	3.494.181,04	7,09%	831.293,36	-0,15%	7,60%
282.00	ICIO	2.662.887,68	7,23%	3.992.511,02	9,69%	2.240.090,07	5,28%	3.955.280,66	8,70%	3.494.181,04	7,09%	831.293,36	-0,15%	
	III. TASAS Y OTROS INGR.	13.084.028,96	35,54%	16.011.172,43	38,85%	18.282.150,28	43,07%	18.452.508,81	40,58%	19.779.315,52	40,12%	6.695.286,56	53,63%	39,63%
3XX	Resto tasas y otros ingresos	2.218.718,23	6,03%	3.229.091,32	7,84%	4.370.208,52	10,29%	3.279.156,86	7,21%	4.110.136,90	8,34%	1.891.418,67	2,31%	
3XX	Resto tasas y otros ingresos	2.218.718,23	6,03%	3.229.091,32	7,84%	4.370.208,52	10,29%	3.279.156,86	7,21%	4.110.136,90	8,34%	1.891.418,67	2,31%	
312	Sobre la propiedad inmobiliaria	9.321.974,74	25,32%	10.058.142,46	24,41%	11.403.249,31	26,86%	12.386.840,38	27,24%	12.649.086,34	25,66%	3.327.111,60	0,34%	
312.01	Lic. Urbanísticas	1.118.847,26	3,04%	1.589.553,30	3,86%	1.832.309,35	4,32%	2.133.021,74	4,69%	1.761.722,13	3,57%	642.874,87	0,53%	
312.02	Basura	3.683.725,53	10,01%	3.811.028,14	9,25%	4.512.589,31	10,63%	4.875.845,79	10,72%	5.175.757,27	10,50%	1.492.031,74	0,49%	
312.03	Alcantarillado	1.473.256,58	4,00%	1.536.150,29	3,73%	1.708.924,94	4,03%	1.789.373,81	3,94%	1.929.728,25	3,91%	456.471,67	-0,09%	
312.04	Agua potable	3.046.145,37	8,27%	3.121.410,73	7,57%	3.349.425,71	7,89%	3.588.599,04	7,89%	3.781.878,69	7,67%	735.733,32	-0,60%	
321	Tasas x utiliz.privativa dominio públ.	393.234,45	1,07%	427.311,17	1,04%	453.572,74	1,07%	480.812,97	1,06%	514.637,79	1,04%	121.403,34	-0,02%	
321.06	Vados y reserva de parada	393.234,45	1,07%	427.311,17	1,04%	453.572,74	1,07%	480.812,97	1,06%	514.637,79	1,04%	121.403,34	-0,02%	
322	Tasas x ocup.suelo,subsuelo,vuelo	728.613,19	1,98%	807.354,36	1,96%	828.273,11	1,95%	824.204,27	1,81%	1.123.575,80	2,28%	394.962,61	0,30%	
322.02	Por ocupac.suelo,subsuelo,vuelo vía públ.	728.613,19	1,98%	807.354,36	1,96%	828.273,11	1,95%	824.204,27	1,81%	1.123.575,80	2,28%	394.962,61	0,30%	
391	Multas	421.488,35	1,14%	1.489.273,12	3,61%	1.226.846,60	2,89%	1.481.494,33	3,26%	1.381.878,69	2,80%	960.390,34	1,66%	
391.00	Multas de tráfico	421.488,35	1,14%	1.489.273,12	3,61%	1.226.846,60	2,89%	1.481.494,33	3,26%	1.381.878,69	2,80%	960.390,34	1,66%	
	V. INGRESOS PATRIMONIALES	1.014.981,15	2,76%	864.214,56	2,10%	311.572,15	0,73%	400.313,73	0,88%	730.714,03	1,48%	-284.267,12	-1,27%	1,59%
5XX	Resto Ingr. patrimoniales	134.713,87	0,37%	155.765,82	0,38%	91.137,57	0,21%	157.228,22	0,35%	501.838,73	1,02%	367.124,86	0,65%	
5XX	Resto Ingr. patrimoniales (intereses, etc.)	134.713,87	0,37%	155.765,82	0,38%	91.137,57	0,21%	157.228,22	0,35%	501.838,73	1,02%	367.124,86	0,65%	
550	Concesiones administrativas	880.267,28	2,39%	708.448,74	1,72%	220.434,58	0,52%	243.085,51	0,53%	228.875,30	0,46%	-651.391,98	-1,93%	
550.00	Concesiones administrativas	880.267,28	2,39%	708.448,74	1,72%	220.434,58	0,52%	243.085,51	0,53%	228.875,30	0,46%	-651.391,98	-1,93%	
	TOTAL CAPÍTULOS I-III+V	36.811.561,41	100,00%	41.208.465,55	100,00%	42.452.151,49	100,00%	45.466.415,99	100,00%	49.296.899,52	100,00%	12.485.338,11	33,92%	100,00%

FUENTE: Liquidaciones presupuestarias Ayto. Lugo años 2002-2006

Elaboración propia

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS EN EL AYUNTAMIENTO DE FERROL
Paula Castro Mazorra – Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol

ANEXO 15.

**COMPARATIVA PREVISIONES DEFINITIVAS PRESUPUESTO INGRESOS
AYUNTAMIENTO DE FERROL Y AVANCE DE LIQUIDACIÓN. AÑO 2008.**

			AVANCE LIQUIDADO 2008			2008	AVANCE RECADACIÓN VOLUNTARIA 2008					RECADACIÓN VOLUNTARIA 2007				2007	
CÓD.PTO.	DESCRIPCIÓN	PREV.DEF.08	LIQUID.	PADRÓNS	TOTAL	DF LIQUID.-PTO.	LIQUID.	%	PADRÓNS	%	TOTAL	LIQUID.	%	PADRÓNS	%	TOTAL	DF RECAD.-PTO.08
11200	IBI rústica	26.500,00	0,00	22.171,96	22.171,96	-4.328,04	0,00	-	4.800,46	21,65%	4.800,46	0,00	-	14.070,59	64,96%	14.070,59	-12.429,41
11201	IBI urbana	11.900.000,00	310.801,81	11.627.557,38	11.938.359,19	38.359,19	57.741,80	18,58%	1.257.612,10	10,82%	1.315.353,90	213.959,14	47,21%	8.928.974,70	84,30%	9.142.933,84	-2.757.066,16
	IBI características especiales	0,00	809.785,42	150.011,45	959.796,87	959.796,87	14.745,58	1,82%	0,00	0,00%	14.745,58	0,00	-	32.872,36	41,57%	32.872,36	32.872,36
11300	I.V.T.M.	3.350.000,00	95.471,41	3.358.153,78	3.453.625,19	103.625,19	95.349,64	99,87%	2.669.807,86	79,50%	2.765.157,50	129.358,12	98,98%	2.553.013,46	77,46%	2.682.371,58	-667.628,42
11400	I.I.V.T.N.U.	1.331.200,00	485.882,73	0,00	485.882,73	-845.317,27	263.682,96	54,27%	0,00	-	263.682,96	0,00	-	0,00	-	0,00	-1.331.200,00
13000	I.A.E.(cota municipal)	1.142.000,00	116.382,79	1.183.186,29	1.299.569,08	157.569,08	5.445,63	4,68%	38.798,09	3,28%	44.243,72	748,91	0,14%	1.086.423,28	94,88%	1.087.172,19	-54.827,81
28200	ICIO	2.300.000,00	0,00	0,00	0,00	-2.300.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-2.300.000,00
30001	Ventas	6.000,00	2.162,00	0,00	2.162,00	-3.838,00	2.162,00	100,00%	0,00	-	2.162,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-6.000,00
30002	Vta.Pdto.reciclaxe vidro	81.000,00	0,00	0,00	0,00	-81.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-81.000,00
31001	Taxa exped. Doc.	8.000,00	1.317,97	0,00	1.317,97	-6.682,03	1.317,97	100,00%	0,00	-	1.317,97	1.374,34	100,00%	0,00	-	1.374,34	-6.625,66
31002	Taxa exames	2.000,00	170,28	0,00	170,28	-1.829,72	170,28	100,00%	0,00	-	170,28	0,00	-	0,00	-	0,00	-2.000,00
31003	Cemiterio municipal	224.690,00	22,45	181.808,77	181.831,22	-42.858,78	22,45	100,00%	154.336,15	84,89%	154.358,60	57,71	38,51%	145.351,34	82,65%	145.409,05	-79.280,95
31004	Taxa lic. Autotaxi	2.078,00	10.895,10	0,00	10.895,10	8.817,10	10.895,10	100,00%	0,00	-	10.895,10	895,70	100,00%	0,00	-	895,70	-1.182,30
31005	Taxa sv. Grúa	85.182,00	0,00	0,00	0,00	-85.182,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-85.182,00
31006	Taxa recollida animais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	536,58	100,00%	0,00	-	536,58	536,58
31007	Taxa sv.ext.incendios	221.000,00	6.379,62	0,00	6.379,62	-214.620,38	3.872,98	60,71%	0,00	-	3.872,98	14.049,69	27,69%	0,00	-	14.049,69	-206.950,31
31008	Taxa visitas guiadas	100,00	2.992,25	0,00	2.992,25	2.892,25	2.992,25	100,00%	0,00	-	2.992,25	0,00	-	0,00	-	0,00	-100,00
31009	Taxa visita Castelo S. Felipe	22.000,00	21.926,00	0,00	21.926,00	-74,00	21.926,00	100,00%	0,00	-	21.926,00	20.764,00	100,00%	0,00	-	20.764,00	-1.236,00
31010	Taxa matrimonios civís	14.000,00	13.755,72	0,00	13.755,72	-244,28	13.755,72	100,00%	0,00	-	13.755,72	15.264,75	100,00%	0,00	-	15.264,75	1.264,75
31101	Lic.apertura establecemento	110.000,00	0,00	0,00	0,00	-110.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-110.000,00
31201	Taxa. Lic. Urbanísticas	691.733,78	0,00	0,00	0,00	-691.733,78	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-691.733,78
31207	Concesión postos mercado	308.000,00	0,00	300.594,46	300.594,46	-7.405,54	0,00	-	184.065,78	61,23%	184.065,78	0,00	-	245.123,97	79,33%	245.123,97	-62.876,03
32101	Taxa ocup. Terreos uso públ.	136.340,00	46.082,30	0,00	46.082,30	-90.257,70	46.082,30	100,00%	0,00	-	46.082,30	60.931,91	100,00%	0,00	-	60.931,91	-75.408,09
32102	Mesas e cadeiras	18.117,00	4.072,64	19.242,86	23.315,50	5.198,50	499,67	12,27%	11.479,21	59,65%	11.978,88	176,05	55,44%	8.801,94	54,18%	8.977,99	-9.139,01
32103	Quioscos	3.433,00	0,00	3.432,71	3.432,71	-0,29	0,00	-	2.673,50	77,88%	2.673,50	0,00	-	2.989,07	89,17%	2.989,07	-443,93
32104	Postos, barracas,...	3.350,00	0,00	0,00	0,00	-3.350,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-3.350,00
32106	Pasos e placas reserwa parada	394.089,00	9.740,83	403.377,32	413.118,15	19.029,15	5.329,29	54,71%	357.201,97	83,94%	362.531,26	7.238,43	58,80%	337.459,10	82,41%	344.697,53	-49.391,47
32202	Ocup. Solo, subsolo,...	127.433,00	0,00	0,00	0,00	-127.433,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-127.433,00
32203	Ocup. Gas Galicia	30.147,00	0,00	0,00	0,00	-30.147,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-30.147,00
32204	Ocup. R.Cable	22.103,00	0,00	0,00	0,00	-22.103,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-22.103,00
32205	Reposi butano, ocup. Subsolo	1.489,00	0,00	0,00	0,00	-1.489,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-1.489,00
32206	Ferrocarril, ocup. Solo, subsolo,...	290.000,00	0,00	0,00	0,00	-290.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-290.000,00
34001	Prest. Sv. Fotocopiadora	1.200,00	29,12	0,00	29,12	-1.170,88	29,12	100,00%	0,00	-	29,12	54,23	100,00%	0,00	-	54,23	-1.145,77
34004	Prest. Sv. Ferramentas	42.039,00	30.673,91	0,00	30.673,91	-11.365,09	12.886,40	42,01%	0,00	-	12.886,40	9.844,91	51,30%	0,00	-	9.844,91	-32.194,09
34005	Prest. Sv. Obras	1.000,00	0,00	0,00	0,00	-1.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-1.000,00
36000	Contrib. Especiais	10,00	0,00	0,00	0,00	-10,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-10,00
36001	Conv. Autoridade portuaria	10,00	0,00	0,00	0,00	-10,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-10,00
38000	Reintegros pto. Pechados	6.000,00	0,00	0,00	0,00	-6.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-6.000,00
39100	Multas tráfico	451.826,00	264.064,80	0,00	264.064,80	-187.761,20	49.052,00	18,58%	0,00	-	49.052,00	225.806,61	51,25%	0,00	-	225.806,61	-226.019,39
39101	Otras multas	20.000,00	0,00	0,00	0,00	-20.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-20.000,00
39200	Recargo prema	242.700,00	0,00	0,00	0,00	-242.700,00	0,00	-	0,00	-	0,00	184.545,23	100,00%	0,00	-	184.545,23	-58.154,77
39300	Xuros mora	94.785,00	1.367,76	0,00	1.367,76	-93.417,24	61,46	4,49%	0,00	-	61,46	67.610,69	100,00%	0,00	-	67.610,69	-27.174,31
39700	Ingr. aproveitamentos urbaníst.	500.000,00	0,00	0,00	0,00	-500.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-500.000,00
39901	Recursos eventuais	122.103,00	0,00	0,00	0,00	-122.103,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-122.103,00
39904	Anuncios por cta. Particulares	8.000,00	237,60	0,00	237,60	-7.762,40	237,60	100,00%	0,00	-	237,60	599,40	100,00%	0,00	-	599,40	-7.400,60
39905	Indemniz. Por particulares	30.000,00	0,00	0,00	0,00	-30.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-30.000,00
39906	Execuc. Subsidiaria particulares	200.000,00	0,00	0,00	0,00	-200.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-200.000,00
39909	Comp. Telefónica	187.644,00	0,00	0,00	0,00	-187.644,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-187.644,00
54000	Alquiler viviendas	84.684,00	0,00	84.022,93	84.022,93	-661,07	0,00	-	44.555,55	53,03%	44.555,55	0,00	-	67.733,20	79,96%	67.733,20	-16.950,80
54200	Partic. Traspaso postos mdo.	1.000,00	0,00	0,00	0,00	-1.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-1.000,00
54300	Aduar. E paxa locais	1.000,00	0,00	0,00	0,00	-1.000,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-1.000,00
55000	Concesións admntvas.	134.695,00	0,00	0,00	0,00	-134.695,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-134.695,00
55001	Enaxeración locais comerc.	10,00	0,00	0,00	0,00	-10,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-10,00
55002	Concesión nichos cemiterio	108.440,00	0,00	0,00	0,00	-108.440,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	-108.440,00
	TOTALS	25.089.130,78	2.234.214,51	17.333.559,91	19.567.774,42	-5.521.356,36	608.258,20	27,22%	4.726.330,67	27,28%	5.333.588,87	953.816,40		13.422.813,01		14.378.629,41	-10.712.501,37

FUENTES: Presupuesto del Ayuntamiento de Ferrol del año 2008 y datos de la aplicación informática de gestión de ingresos del IMFAFOFE de los años 2007-2008. Elaboración propia.

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS EN EL AYUNTAMIENTO DE FERROL
Paula Castro Mazorra – Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol

ANEXO 16.

DERECHOS RECONOCIDOS NETOS IMFACOFE. AÑOS 2002-2007.

CÓD.	CONCEPTO	EJERCICIO 2002		EJERCICIO 2003		EJERCICIO 2004		EJERCICIO 2005		EJERCICIO 2006		EJERCICIO 2007		VARIACIÓN 2002-2007		PROMEDIO 2002-2006
		IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	IMP.	% DR/TOT.	
	I. IMP.DIRECTOS	11.403.993,83	86,95%	11.129.056,88	92,05%	11.783.135,68	85,80%	13.495.287,23	86,36%	13.907.416,21	84,09%	15.711.383,48	89,92%	4.307.386,65	-0,03%	87,65%
	IBI	8.358.715,91	50,15%	7.284.212,75	60,08%	8.001.310,10	58,36%	9.871.461,87	81,89%	9.876.427,88	59,72%	11.133.034,12	63,72%	4.774.318,21	13,56%	58,04%
112.00	IBI RUSTICA	13.205,06	0,10%	24.964,26	0,21%	25.430,31	0,19%	21.966,91	0,14%	21.246,91	0,13%	21.606,66	0,12%	8.401,60	0,02%	
112.01	IBI URBANA	6.345.510,85	50,05%	7.239.248,49	59,88%	7.975.879,79	58,18%	9.649.494,96	61,75%	9.855.180,95	59,59%	11.111.427,46	63,59%	4.765.916,61	13,54%	
113.00	IVTM	2.730.993,22	21,54%	2.813.498,98	23,27%	2.949.550,48	21,51%	3.080.055,19	19,71%	3.224.909,35	19,50%	3.413.553,31	19,54%	682.560,09	-2,00%	21,11%
114.00	IVTNU	70.464,77	0,56%	77.915,53	0,64%	28.562,86	0,21%	10.955,02	0,07%	18.565,29	0,11%	21.395,65	0,12%	-49.069,12	-0,43%	0,32%
	IAE	2.243.819,93	17,70%	973.429,62	8,05%	783.712,22	5,72%	732.795,15	4,69%	787.513,71	4,76%	1.143.380,40	6,54%	1.100.439,53	-11,15%	8,18%
130.00	IAE	2.243.819,93	17,70%	973.429,62	8,05%	783.712,22	5,72%	732.795,15	4,69%	787.513,71	4,76%	1.143.380,40	6,54%	1.100.439,53	-11,15%	
	II. IMP.INDIRECTOS	57.797,11	0,48%	2.987,79	0,02%	40.708,12	0,30%	55.434,65	0,35%	15.715,60	0,10%	3.081,39	0,02%	-54.715,72	-0,44%	0,25%
282.00	ICIO	57.797,11	0,48%	2.987,79	0,02%	40.708,12	0,30%	55.434,65	0,35%	15.715,60	0,10%	3.081,39	0,02%	-54.715,72	-0,44%	
	III. TASAS Y OTROS INGR.	1.138.301,59	8,96%	864.880,71	7,15%	1.817.984,30	13,26%	1.986.003,14	12,71%	2.506.606,55	15,16%	1.675.794,28	9,59%	537.482,69	0,81%	11,45%
	Tasas servicios generales	184.221,24	1,45%	113.699,85	0,94%	168.252,85	1,23%	214.768,21	1,37%	282.152,97	1,56%	282.220,33	1,50%	77.996,09	0,05%	
310.01	Por exp.doc.admivos.	0,00	0,00%	0,00	0,00%	489,83	0,00%	0,00	0,00%	1.768,61	0,01%	1.374,34	0,01%	1.374,34	0,01%	
310.02	Por exámenes y pruebas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	32,01	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
310.03	Cementerio municipal	184.221,24	1,45%	99.528,79	0,82%	154.078,54	1,12%	160.816,62	1,03%	167.436,89	1,01%	176.022,35	1,01%	-8.198,89	-0,45%	
310.04	Lic.y autoriz.auto-taxi	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	35,00	0,00%	991,27	0,01%	895,70	0,01%	895,70	0,01%	
310.05	Svgrúa y depósito vehículos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
310.06	Svretirada, estancia animales	0,00	0,00%	5.667,41	0,05%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	947,14	0,01%	536,58	0,00%	536,58	0,00%	
310.07	Svextinción incendios	0,00	0,00%	8.373,65	0,07%	13.684,48	0,10%	53.907,59	0,34%	70.440,59	0,43%	47.362,61	0,27%	47.362,61	0,27%	
310.08	Por visitas guiadas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
310.09	Por visitas Castillo S.Felipe	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	17.794,00	0,11%	20.764,00	0,12%	20.764,00	0,12%	
310.10	Por matrimonio civil	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2.742,46	0,02%	15.264,75	0,09%	15.264,75	0,09%	
	Tasas sobre activ.económicas	0,00	0,00%	897,04	0,01%	5.017,92	0,04%	7.227,43	0,05%	6.443,05	0,04%	3.894,60	0,02%	3.894,60	0,02%	
311.01	Apertura establecimientos	0,00	0,00%	897,04	0,01%	5.017,92	0,04%	7.227,43	0,05%	6.443,05	0,04%	3.894,60	0,02%	3.894,60	0,02%	
	Sobre la propiedad inmobiliaria	287.397,73	2,35%	242.544,22	2,01%	247.010,40	1,80%	403.286,42	2,58%	921.497,80	5,57%	356.837,59	2,04%	58.439,86	-0,30%	
312.01	Lic. Urbanísticas	6.421,90	0,05%	12.533,52	0,10%	6.630,18	0,05%	9.285,62	0,06%	5.316,98	0,03%	524,70	0,00%	-5.897,20	-0,05%	
312.02	Recogida y tratamiento residuos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	332,19	0,00%	0,00	0,00%	222.289,33	1,34%	-316,91	0,00%	-316,91	0,00%	
312.03	Alcantarillado	0,00	0,00%	0,00	0,00%	153,40	0,00%	0,00	0,00%	83.754,05	0,51%	-110,19	0,00%	-110,19	0,00%	
312.04	Agua potable	0,00	0,00%	0,00	0,00%	337,70	0,00%	-605,54	0,00%	203.800,68	1,23%	-258,87	0,00%	-258,87	0,00%	
312.07	Concesión puestos mercado	290.975,83	2,29%	230.010,70	1,90%	239.556,93	1,75%	394.606,34	2,53%	406.336,76	2,46%	356.998,86	2,04%	66.023,03	-0,25%	
	Tasas x utiliz.privativa dom públ.	587.683,87	4,48%	314.191,29	2,60%	352.170,85	2,57%	386.513,62	2,35%	413.406,87	2,50%	488.146,23	2,88%	-98.537,84	-1,80%	
321.01	Occup.terrenos uso públ.con...	11.522,75	0,09%	14.102,70	0,12%	38.720,83	0,28%	11.372,09	0,07%	9.719,70	0,06%	58.133,24	0,33%	46.610,49	0,24%	
321.02	Mesas y sillas	19.602,98	0,15%	13.498,25	0,11%	11.189,12	0,08%	14.725,57	0,09%	17.875,34	0,11%	16.561,50	0,09%	-3.041,48	-0,06%	
321.03	Quioscos	10.760,30	0,08%	7.872,64	0,07%	7.361,75	0,05%	5.510,40	0,04%	3.299,99	0,02%	-1.212,55	-0,01%	-11.972,85	-0,09%	
321.04	Puestos,barracas,vta y espect.	0,00	0,00%	0,00	0,00%	462,83	0,00%	381,72	0,00%	832,20	0,01%	905,00	0,01%	905,00	0,01%	
321.06	Vados y reserva de parada	525.797,84	4,15%	278.717,70	2,31%	294.436,12	2,15%	334.523,84	2,14%	381.679,44	2,31%	393.759,04	2,25%	-132.038,80	-1,89%	
	Tasas x ocup.suelo,subs.,vuelo públ.	0,00	0,00%	90,39	0,00%	0,00	0,00%	45.088,56	0,29%	46.334,36	0,28%	14.469,50	0,08%	14.469,50	0,08%	
322.02	Por ocup.suelo,subs.,vuelo vía públ.	0,00	0,00%	90,39	0,00%	0,00	0,00%	45.088,56	0,29%	46.334,36	0,28%	14.469,50	0,08%	14.469,50	0,08%	
322.03	Por ocupac. Gas Galicia	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
322.04	Por ocupac. R Cable Galicia	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
322.05	Por ocupac. Repsol Butano	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
322.06	Por ocupac. Fenosa	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
	Precios públ.x sv.carácter gnral.	4.523,85	0,04%	2.193,80	0,02%	3.947,31	0,03%	1.069,50	0,01%	21.708,43	0,13%	19.243,96	0,11%	14.720,11	0,07%	
340.01	Svde fotocopiadora	0,00	0,00%	0,00	0,00%	122,31	0,00%	0,00	0,00%	21,00	0,00%	54,23	0,00%	54,23	0,00%	
340.02	Agua potable	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
340.03	Prestación herramientas municipales	4.523,85	0,04%	2.193,80	0,02%	3.825,00	0,03%	1.069,50	0,01%	21.687,43	0,13%	19.189,73	0,11%	14.665,88	0,07%	
340.04	Prestación del sv. De obras	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
	Multas	13.594,00	0,11%	27.195,29	0,22%	685.028,67	5,00%	611.108,08	3,91%	487.495,73	2,95%	280.950,93	1,61%	287.356,93	1,50%	
391.00	Multas de tráfico	13.594,00	0,11%	27.195,29	0,22%	685.028,67	5,00%	611.108,08	3,91%	487.495,73	2,95%	281.740,07	1,50%	248.146,07	1,39%	
391.01	Otras multas y sanciones	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	19.210,86	0,11%	19.210,86	0,11%	
	Recargo de apremio	58.684,02	0,47%	134.392,23	1,11%	246.445,47	1,80%	215.563,61	1,38%	240.439,96	1,45%	184.094,81	1,05%	124.430,79	0,58%	
392.00	Recargo de apremio	58.684,02	0,47%	134.392,23	1,11%	246.445,47	1,80%	215.563,61	1,38%	240.439,96	1,45%	184.094,81	1,05%	124.430,79	0,58%	
	Intereses	2.383,77	0,02%	4.368,36	0,04%	100.743,34	0,73%	101.547,31	0,65%	91.750,80	0,55%	66.736,18	0,38%	64.352,41	0,36%	
393.00	Intereses de demora	2.383,77	0,02%	4.368,36	0,04%	100.743,34	0,73%	101.547,31	0,65%	91.750,80	0,55%	66.736,18	0,38%	64.352,41	0,36%	
	Ingr. por aprovechamientos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
397.00	Aprovechamientos urbanísticos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
	Otros ingresos diversos	8.833,11	0,07%	25.440,44	0,21%	9.367,69	0,07%	19.839,40	0,13%	15.376,78	0,09%	19.180,15	0,11%	10.3		

ANEXO 17.

**EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE COBRO EN VOLUNTARIA
CONCEPTOS DE INGRESO CONTRAÍDO PREVIO INGRESO POR RECIBO
GESTIONADOS POR EL IMFACOFE. AÑOS 2002 A 2008.**

CONCEPTO	EX.	RECADACIÓN		COMPAR. EJ. ANT.	
		IMPORTE	PORCENTAJE	IMPORTE	PORCENTAJE
IAE	2002	2.081.081,77	81,31%		
	2003	817.852,77	96,05%	-1.263.229,00	14,74%
	2004	807.569,90	92,89%	-10.282,87	-3,16%
	2005	852.365,06	91,76%	44.795,16	-1,13%
	2006	904.643,31	71,14%	52.278,25	-20,62%
	2007	1.234.892,55	94,88%	330.249,24	23,74%
	2008				
IBI RÚSTICA	2002	7.750,09	59,65%		
	2003	11.725,94	62,43%	3.975,85	2,78%
	2004	12.314,14	64,07%	588,20	1,64%
	2005	13.390,81	62,75%	1.076,67	-1,32%
	2006	14.233,98	66,99%	843,17	4,24%
	2007	14.070,59	64,96%	-163,39	-2,03%
	2008				
IBI URBANA	2002	4.956.087,36	79,20%		
	2003	5.407.459,52	82,28%	451.372,16	3,08%
	2004	6.251.850,75	83,17%	844.391,23	0,89%
	2005	6.791.127,24	82,70%	539.276,49	-0,47%
	2006	8.050.915,86	83,76%	1.259.788,62	1,06%
	2007	8.928.974,70	84,30%	878.058,84	0,54%
	2008				
IBI BS.CAR.ESP.	2007	32.872,36	41,57%		
	2008				
IVTM	2003	2.052.405,32	72,45%		
	2004	2.198.219,53	76,14%	145.814,21	3,69%
	2005	2.313.134,27	77,44%	114.914,74	1,30%
	2006	2.391.949,78	76,85%	78.815,51	-0,59%
	2007	2.553.013,46	77,46%	161.063,68	0,61%
	2008	2.669.807,86	79,50%	116.794,40	2,04%
MERCADOS	2003	207.053,75	72,42%		
	2004	223.419,21	68,93%	16.365,46	-3,49%
	2005	344.796,72	76,45%	121.377,51	7,52%
	2006	302.179,21	80,97%	-42.617,51	4,52%
	2007	308.983,97	79,33%	6.804,76	-1,64%
	2008				
MESAS Y SILLAS	2003	2.325,35	22,02%		
	2004	3.319,20	24,83%	993,85	2,81%
	2005	12.150,43	48,88%	8.831,23	24,05%
	2006	9.150,61	54,86%	-2.999,82	5,98%
	2007	8.801,94	54,16%	-348,67	-0,70%

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS EN EL AYUNTAMIENTO DE FERROL
 Paula Castro Mazorra – Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol

	2008	11.479,21	59,65%	2.677,27	5,49%
KIOSCOS	2003	477,32	8,69%		
	2004	5.184,15	65,85%	4.706,83	57,16%
	2005	10.368,44	80,55%	5.184,29	14,70%
	2006	3.156,62	96,01%	-7.211,82	15,46%
	2007	2.989,07	89,17%	-167,55	-6,84%
	2008	2.673,50	77,88%	-315,57	-11,29%
RESERVA PARADA	2003	9.509,40	84,11%		
	2004	9.960,86	85,05%	451,46	0,94%
	2005	18.867,70	78,91%	8.906,84	-6,14%
	2006	9.720,81	82,65%	-9.146,89	3,74%
	2007	9.476,44	76,00%	-244,37	-6,65%
	2008	10.087,51	79,00%	611,07	3,00%
NICHOS	2003	81.169,58	85,38%		
	2004	82.870,38	83,17%	1.700,80	-2,21%
	2005	266.408,59	84,56%	183.538,21	1,39%
	2006	143.559,27	85,74%	-122.849,32	1,18%
	2007	145.351,34	82,65%	1.792,07	-3,09%
	2008	154.336,15	84,89%	8.984,81	2,24%
VADOS	2003	198.649,69	79,76%		
	2004	220.607,91	82,10%	21.958,22	2,34%
	2005	505.963,03	84,91%	285.355,12	2,81%
	2006	306.746,01	87,81%	-199.217,02	2,90%
	2007	327.982,66	88,82%	21.236,65	1,01%
	2008	347.114,46	88,87%	19.131,80	0,05%
VIVENDAS	2003	66.820,37	75,08%		
	2004	99.852,87	74,85%	33.032,50	-0,23%
	2005	66.095,57	78,97%	-33.757,30	4,12%
	2006	67.895,48	79,99%	1.799,91	1,02%
	2007	67.733,20	79,96%	-162,28	-0,03%
	2008				
TOTAL GENERAL	2002	7.045.518,60	79,78%		
	2003	8.823.178,29	80,30%	1.777.659,69	0,52%
	2004	9.857.737,33	81,54%	2.812.218,73	1,76%
	2005	11.043.503,44	81,96%	1.185.766,11	0,42%
	2006	12.146.657,39	81,23%	5.101.138,79	1,45%
	2007	13.571.282,28	83,46%	1.424.624,89	2,23%
	2008				

FUENTE: Datos aplicación de gestión de ingresos del IMFACOFE. Años 2002 a 2008, teniendo en cuenta que los datos, que figuran del 2008, corresponden a las voluntarias ya finalizadas a 31/10/08.
 Elaboración propia

ANEXO 18.

**EVOLUCIÓN DE LA RECAUDACIÓN EJECUTIVA DEL AYUNTAMIENTO
DE FERROL AÑOS 2002-2007 CON AVANCE DEL EJERCICIO 2008.**

EJ.	A	B	C	D=A+B+C	E	F	G	H	I	J	K
	SAPC	PASE A EJECUT.	CARGOS EXT.	TOTAL PDTE.	BAJAS	%(E/D)	VARIAC.(F)	COBROS	%(C/D)	VARIAC. (I)	SACN
2.002	0,00	63.977,62	11.260.011,39	11.323.989,01	32.692,04	0,29%		130.705,31	1,15%		11.160.591,66
2.003	11.160.591,66	4.350.886,26	208.516,57	15.719.994,49	181.372,49	1,15%	0,87%	1.288.711,03	8,20%	7,04%	14.249.910,97
2.004	14.249.910,97	2.931.000,82	251.024,76	17.431.936,55	845.432,95	4,85%	3,70%	2.046.824,67	11,74%	3,54%	14.539.678,93
2.005	14.539.678,93	3.684.771,20	615.930,90	18.840.381,03	456.410,21	2,42%	-2,43%	1.967.141,04	10,44%	-1,30%	16.416.829,78
2.006	16.416.829,78	3.351.126,18	1.326.900,40	21.094.856,36	1.764.733,16	8,37%	5,94%	2.166.984,17	10,27%	-0,17%	17.163.139,03
2.007	17.163.139,03	3.073.534,59	66.086,87	20.302.760,49	821.740,43	4,05%	-4,32%	2.748.609,16	13,54%	3,27%	16.732.410,90
2.008	16.732.410,90	1.682.365,91	825.588,98	19.240.365,79	733.519,07	3,81%	-0,24%	1.134.439,93	5,90%	-7,64%	17.372.406,79
PROMEDIO											
2002-2007		2.909.216,11	2.288.078,48		683.730,21	3,52%		1.724.829,23	9,22%		

FUENTE: Aplicación de ingresos del IMFACOFE

ANEXO 19.

COSTES DE PERSONAL DE LA PROPUESTA MODIFICACIÓN RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL IMFACOFE.

PUESTO	TIPO PERSONAL	GRUPO/SUBG	ESC.	C.D.	NÚM. PTOS.	Tot.retrib.09	% Seg.Soc	Coste Empr. Seg.Soc.	Coste total- 09
JEFE DE SERVICIO DEL ÓRGANO TESORERÍA Y GEST.TRIBUT.					1				52.403,90
Jefe de Serv.del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria	Funcionario	A1/A2	A.G./A.E.	26	1	41.859,49	25,19%	10.544,41	52.403,90
UNIDAD DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE					4				120.117,97
Jefe de unidad	Funcionario	C2	A.G.	18	1	27.376,61	25,19%	6.896,17	34.272,78
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.296,57	31,59%	7.043,49	29.340,06
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	22.567,75	25,19%	5.684,82	28.252,57
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	22.567,75	25,19%	5.684,82	28.252,57
UNIDAD DE GESTIÓN ORDINARIA					5				149.375,44
Jefe de unidad	Laboral a extinguir	C1/C2	-	18	1	25.804,31	31,59%	8.151,58	33.955,89
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	21.316,15	25,19%	5.369,54	26.685,69
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.526,03	31,59%	7.115,97	29.642,00
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.567,75	31,59%	7.129,15	29.696,90
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.338,29	31,59%	7.056,67	29.394,96
UNIDAD DE TRIBUTOS Y DEMÁS INGR.PÚBL.Y PRIVADOS					6				204.097,72
Jefe de unidad	Funcionario	A1/A2	A.G.	24	1	37.597,44	25,19%	9.470,80	47.068,24
Oficial Administrativo	Laboral	C1	-	17	1	27.358,97	31,59%	8.642,70	36.001,67
Oficial Administrativo	Funcionario	C2	A.G.	16	1	24.570,31	25,19%	6.189,26	30.759,57
Oficial Administrativo	Funcionario	C1	A.G.	16	1	24.683,99	25,19%	6.217,90	30.901,89
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.526,03	31,59%	7.115,97	29.642,00
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.588,61	31,59%	7.135,74	29.724,35
UNIDAD DE INSPECCIÓN					0				
Pendiente de definición	-	-	-	-	-				
UNIDAD DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA					5				164.103,92
Jefe de unidad	Funcionario	A1/A2	A.G.	24	1	36.724,26	25,19%	9.250,84	45.975,10
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	23.068,39	31,59%	7.287,30	30.355,69
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.067,11	31,59%	6.971,00	29.038,11
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.067,11	31,59%	6.971,00	29.038,11
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.567,75	31,59%	7.129,15	29.696,90
UNIDAD DE NOTIFICACIONES					2				53.014,62
Auxiliar de Servicios	Laboral a extinguir	E	-	14	1	20.026,44	31,59%	6.326,35	26.352,79
Auxiliar de Servicios	Laboral a extinguir	E	-	14	1	20.261,29	31,59%	6.400,54	26.661,83
SERVICIOS COMUNES Y ADMINISTRACIÓN					4				126.854,37
Unidad de procesos informáticos y sistemas de la información					3				97.816,26
Jefe de unidad	Funcionario	A2/B	A.G.	22	1	31.217,55	25,19%	7.863,70	39.081,25
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.067,11	31,59%	6.971,00	29.038,11

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS EN EL AYUNTAMIENTO DE FERROL
 Paula Castro Mazorra – Tesorera del Ayuntamiento de Ferrol

Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.567,75	31,59%	7.129,15	29.696,90
<i>Unidad de administración</i>					<i>1</i>				<i>29.038,11</i>
Oficial Administrativo	Laboral a extinguir	C2	-	16	1	22.067,11	31,59%	6.971,00	29.038,11
TOTALES					27				869.967,93

Fuente: Proyecto del Presupuesto General del Ayuntamiento de Ferrol para el ejercicio 2009.
 Elaboración propia.