

III CURSO DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL

Instituto Nacional de Administración Pública. 2004.

INFORME SOBRE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS INGRESOS MUNICIPALES DEL AYUNTAMIENTO DE CIUDAD REAL

Autor: **Román de Antonio y Antonio.**

Puesto: **Ayuntamiento de Ciudad Real.**

Correo electrónico: rantonio@ayto-ciudadreal.es

Índice del Informe

Resumen Ejecutivo	5
Introducción	16
1. Configuración jurídica de la Tesorería en el ámbito municipal y potestad de autoorganización de las Entidades Locales	17
1.1. La Tesorería. Funciones reservadas	17
1.2. La potestad de autoorganización municipal	18
2. La Gestión Integral de los ingresos locales	19
2.1. La Gestión Tributaria y de Ingresos	20
2.2 La recaudación o Gestión de Cobro de los ingresos locales	20
3. La Gestión Financiera de la Tesorería	21
4. La organización actual de la Gestión de Ingresos y de la Gestión Financiera de la Tesorería en el Ayuntamiento de Ciudad Real. Diagnóstico.	22
4.1. La organización actual de la Gestión económico financiera en el Ayuntamiento de Ciudad Real	22
4.1.1. Servicio de Gestión Tributaria	24
4.1.2. Servicio de Inspección Tributaria.....	26
4.1.3. Gestión Recaudatoria.....	27
4.1.4. Gestión financiera y de Tesorería.....	29
4.2. Realización de un diagnóstico estratégico de la situación actual del Ayuntamiento de Ciudad Real	30
4.2.1. Diagnóstico estratégico (DAFO).....	30
4.2.2. Análisis crítico de los subsistemas organizativos	32
4.2.3. Conclusiones	34
5. Propuestas para la organización de la Tesorería	35
5.1. Primera fase: reorganización General de los servicios.....	35
5.2. Segunda fase: definición del Area de Gestión de Ingresos: modelos	37
5.2.1.Gestión integral por el Ayuntamiento.....	39
5.2.2.Gestión municipal externalizando todos los servicios de recaudación	45
5.2.3.Gestión municipal externalizando la recaudación voluntaria.....	48
6. Conclusiones	52
7. Anexos	
Anexo I	56
Anexo II	62
8. Bibliografía.....	71

Resumen ejecutivo

Motivación del Informe Actualmente el Ayuntamiento de Ciudad Real se está desarrollando en una situación muy común a la generalidad de los Ayuntamientos, caracterizada por el intento de prestación de determinados servicios públicos modernos y de calidad mediante una organización muy anticuada en medios y en cultura. Esta tensión se manifiesta en todos los servicios técnicos y prestacionales. Uno de los principales servicios municipales es el de gestión de ingresos y recaudación, porque tiene una doble función: de cara al Ayuntamiento es el servicio que debe preocuparse de recaudar los fondos para que el resto de la administración pueda gastarlos en realizar sus proyectos, es decir, para mantener el resto de los servicios. Y de cara al ciudadano, es el servicio municipal que más exige a los ciudadanos cuando se convierten en contribuyentes. Así que nada mejor que comenzar con el estudio de lo que he llamado Gestión integral de los ingresos locales para intentar afrontar la tensión que se produce entre el interés municipal y el de los contribuyentes.

Objetivo del informe El trabajo se hace con la intención de concienciar a los actores políticos y responsables administrativos de que la organización necesita que se definan sus objetivos, con el fin de que los integrantes de la misma sepan qué deben ofrecer a la misma, y cuál es el nivel de prestación de servicio que deben alcanzar.

Metodología del trabajo El trabajo lo he realizado durante los últimos tres meses sin ayuda externa, contando con la colaboración del personal de los servicios económicos e informáticos para recopilar algunos datos sobre los cuales no existe ningún sistema de estadística municipal. Por otro lado, para la realización de los diagnósticos sobre la situación municipal no se han utilizado métodos de investigación social estandarizados, como grupos de trabajo, ni encuestas, etc. Y es que debido a la cercanía con el objeto de estudio, -desempeño la plaza de Tesorero Municipal- resultaría muy comprometido situar a los compañeros de despacho frente a frente a comentar lo que más le disgusta de su departamento o del departamento de quien tienen enfrente. En este caso la información se ha obtenido mediante conversaciones informales y mediante la observación de los procesos de trabajo.

Configuración Jurídica de la Tesorería en el ámbito municipal y potestad de autoorganización de las Entidades Locales.

Como paso previo al estudio del caso se describe la función de Tesorería desde el punto de vista legal, considerada en sí misma y en relación con las demás funciones municipales que intervienen en la gestión de los ingresos locales.

A continuación se describe el marco normativo existente sobre la potestad de autoorganización municipal, con el fin de que el lector del informe pueda entender la existencia de unas normas básicas de organización, así como la coexistencia en la práctica de una separación entre los servicios de gestión de los ingresos locales, y los servicios de recaudación de los ingresos locales. Esta distinción es muy importante porque a lo largo del trabajo se tratará de hacer comprender que lo ideal desde el punto de vista organizativo es que ambos servicios se presten de forma integral, y no separada.

La Gestión Integral de los Ingresos Locales

Por ello en el apartado segundo se realiza una aproximación conceptual a los servicios que se estudian, y así se exponen resumidamente las funciones de los servicios de gestión tributaria y de ingresos, de recaudación o gestión de cobro de los ingresos, y por

último las de gestión financiera de la Tesorería. Como queda establecido cada función no es más que la continuación de la anterior. Y todas están relacionadas.

Como se puede adivinar a esta altura del trabajo, su objeto no es otro que intentar adaptar el modelo de Gestión Integral de los ingresos locales a la organización de los servicios municipales.

La organización actual de la gestión de ingresos y de la gestión financiera de Tesorería en el Ayuntamiento de Ciudad Real. Diagnóstico.

Con este largo título se denomina el epígrafe más largo del trabajo, porque en el se describe la organización actual de todas las funciones descritas y a continuación se realiza un diagnóstico estratégico, según el orden siguiente:

a) Gestión Económico Financiera.

Se muestra el organigrama actual de los servicios que intervienen en las funciones de gestión de ingresos y financiera, poniendo al lector en disposición de extraer dos características de la organización existente:

- Departamentalización excesiva de las unidades administrativas Intervención, Tesorería Gestión Tributaria e Inspección Tributaria, que dependen en plano de igualdad de la Concejalía de Hacienda.
- El personal de los servicios de Tesorería, Gestión Tributaria e Inspección Tributaria es muy escaso para todos los contribuyentes anuales.

Para ilustrar esta afirmación se utiliza un organigrama de los servicios en la actualidad, así como una plantilla de puestos de trabajo en la que se reflejan los efectivos personales –16 personas- y su coste teórico completo: 413.275,50 euros.

La explicación es clara: se ha salido de una situación en la que tanto la gestión tributaria como la gestión recaudatoria estaban delegadas en una administración pública, por lo que estamos ante una plantilla “de mínimos”, que no tenía ninguna preocupación sobre la parte más significativa del servicio. Cuando se revocó la delegación -con efectos a partir del ejercicio 2003- la plantilla no se incrementó correlativamente, sino que se contrató la prestación de estos servicios con una empresa externa, en la creencia de que los departamentos municipales no se vería afectados por el cambio. Sin embargo esta creencia ha durado poco porque ya desde el ejercicio 2003 los efectos del cambio se han hecho sentir y mucho.

Y así con relación al Servicio de Gestión Tributaria, podemos asistir a un incremento espectacular de sus cifras de liquidaciones de ingreso directo practicadas: de 13.948 en el ejercicio 2002 se ha pasado a 18.909 en octubre de 2004, es decir 4.961 liquidaciones más en sólo diez meses (35,57 %). Y en lo relativo a la confección de los padrones de deudas de vencimiento periódico y cobro por recibo, se ha pasado de no realizar ninguna gestión a realizarlas todas, hasta que cada padrón se entrega al servicio de recaudación para su puesta al cobro. También se ocupa de informar las incidencias que ocurren sobre estos recibos.

Por otro lado también asistimos a un gran incremento de los recursos tributarios informados, pasando de 482 en el ejercicio 2002 a 1.535 en los diez primeros meses del ejercicio 2004, es decir, se han incrementado un 218,46 por ciento.

La imagen resultante del departamento es ciertamente contradictoria, porque estamos ante una configuración mínima del servicio, pero hasta ahora ha sido capaz de multiplicar su actividad por un tercio en cuanto a liquidaciones y un 218 por ciento en cuanto

a recursos informados. El reto que debería plantearse es por cuánto tiempo podrá mantener este incremento de actividad sin necesitar una reorganización.

En relación con la Sección de Inspección Tributaria su función ha sido la misma a lo largo de estos ejercicios, dedicándose a inspeccionar las declaraciones sobre el Impuesto sobre el Incremento de valor de los terrenos, Tasa sobre la entrada de vehículos a través de las aceras y la tasa por la prestación del servicio de recogida de basuras.

Por lo que respecta a la función de Gestión Recaudatoria municipal reside en un negociado dependiente directamente de la Tesorería Municipal, y es la muestra más clara del conocimiento municipal de las tareas de recaudación: su única función consistía en tiempos de la delegación de competencias en dar de baja las liquidaciones de ingreso directo notificadas por el Servicio de Gestión Tributaria que han sido pagadas en las dependencias municipales (en cifras de 2003 133.466,99 euros, y en archivar los expedientes mensuales de recaudación que remitía la Excm. Diputación Provincial) actualmente no ha variado mucho, aunque se haya incrementado en actividades puntuales, tiene ante sí un reto tanto o más difícil que el Servicio de Gestión Tributaria, porque no sólo se trata de organización, sino prácticamente de creación ex novo de una estructura administrativa que pueda soportar el ejercicio de un mínimo de competencias.

Por último, y en relación con la Gestión financiera y de tesorería, se realiza por un Jefe de Negociado y un auxiliar, pero por lo expuesto al principio del trabajo sobre las nuevas funciones de la Tesorería y por el incremento de los pagos a los proveedores (cada vez más retrasados, con lo cual hay que emplear más tiempo en dar explicaciones) se hace necesario afrontar un incremento de la plantilla que pueda absorber el trabajo actual y el que se prevé para el futuro, sobre todo en el supuesto de que el Ayuntamiento asuma por sí mismo la gestión integral de la recaudación.

b) Realización de un diagnóstico de la situación actual.

Este diagnóstico es doble. Por un lado, ofrezco un diagnóstico estratégico que se podría resumir en los aspectos siguientes:

En el ámbito interno:

FORTALEZA GENÉRICA

El personal desea un poco de orden y criterio en la organización

DEBILIDAD GENÉRICA

*Hay una gran indefinición en la Organización
Hay una gran inercia burocrática, resistencia al cambio, ignorancia política y falta de personal adecuado.*

En el ámbito externo

AMENAZA GENÉRICA

Incremento de atribuciones, con menos recursos Económicos, sin planificación y con presiones de los contribuyentes.

OPORTUNIDAD GENÉRICA

Posibilidad de creación de un servicio de recaudación moderno.

Por otro lado, realizo un análisis crítico de los diferentes subsistemas de la organización, a saber: orgánico, de información y comunicación, informático, de espacio de trabajo, de recursos materiales, de personal y recursos humanos, de procedimientos administrativos.

La conclusión es que nos encontramos ante una organización que se ha ido creando de forma casi espontánea y siguiendo un modelo incrementalista que ha llevado a que existan graves disfunciones en la prestación del servicio de gestión integral de ingresos, con perjuicio para los derechos del contribuyente por la insuficiencia de los medios materiales y humanos, por la inexistencia de la coordinación necesaria y finalmente por la ausencia de un responsable común último de naturaleza funcionarial, no política, que asuma la unificación de criterios y toma de decisiones en última instancia en caso de discrepancias entre los distintos departamentos.

Pero ¿es apropiado que se produzca la unificación de los departamentos cuando la legislación al tratar de la potestad de autoorganización municipal no lo establece como obligatorio? La respuesta es que sí, y además la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del Gobierno Local exige para los ayuntamientos calificados como “grandes ciudades” -cuya declaración ya ha solicitado el Ayuntamiento de Ciudad Real- que reorganicen sus servicios económicos en una Dirección Económico-financiera, que agrupará las funciones de contabilidad, presupuestación, tesorería y recaudación, es decir de todas las funciones que estamos tratando más la función hasta ahora atribuida a la Intervención municipal de la contabilidad, más la función de presupuestación, que hasta ahora es inexistente.

Propuestas para la organización de la tesorería en el Ayuntamiento de Ciudad Real.

Después del diagnóstico estratégico procedo a la presentación de las propuestas de organización que considero pueden agotar todas las posibilidades organizativas, teniendo en cuenta que el proceso se realiza en dos fases:

La **primera fase** consiste en resolver una cuestión ya vista, que es crear una organización en la que contemple que el inicio, la investigación, el cobro y la revisión del procedimiento de gestión tributaria se produzcan dentro de un mismo departamento, que puede ser la propia Tesorería o la Dirección Económico Financiera, consiguiendo de esta manera optimizar los medios personales y materiales de la administración municipal. Por ello la propuesta de esta fase consistiría la adopción de las medidas siguientes:

- Configuración de la Tesorería Municipal como un centro directivo encargado de toda la gestión financiera del Ente.

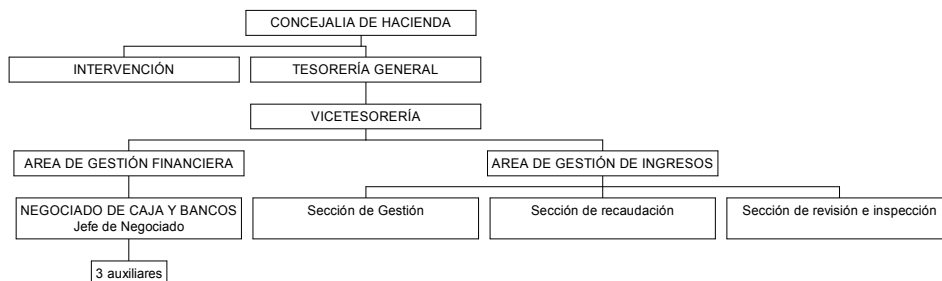
- Creación de una plaza de Vicetesorería.

- Integración más racional de los recursos existentes, para lo cual se dividirá la Tesorería en dos Áreas de Gestión:

- a) Gestión financiera: es un negociado independiente que se encargaría de las funciones de tramitación de pagos, relaciones con las entidades financieras, además del control de las cajas periféricas.
- b) Gestión de ingresos: en la que se integran los antiguos departamentos de Gestión Tributaria, Inspección y Recaudación, y creándose un negociado para la revisión de actos en materia administrativa.

El gráfico sería el siguiente:

Propuesta de Organización integrada. 1ª fase.



La **segunda fase** consiste en la definición del área de gestión de ingresos. Una vez asumida la primera fase de la organización en la que se sientan las condiciones básicas para realizar la gestión integral de los ingresos públicos, procede decidir el modelo de prestación de servicio de gestión tributaria y recaudación.

Para ello nos servimos del enfoque de los Modelos de Orientación Estratégica y propongo articular los modelos en torno a dos de las variables más significativas que actualmente tensionan la organización, y que no son otras que:

- Gestión del servicio de gestión recaudatoria por la propia organización administrativa frente a la gestión mediante la colaboración de una empresa de servicios contratada al efecto.
- Gestión de la recaudación según el modelo tradicional frente a la gestión de la recaudación según un modelo orientado a los resultados.

Del cruce de estas dos variables se producen cuatro escenarios con cuatro modelos de orientación estratégica, que son los siguientes:

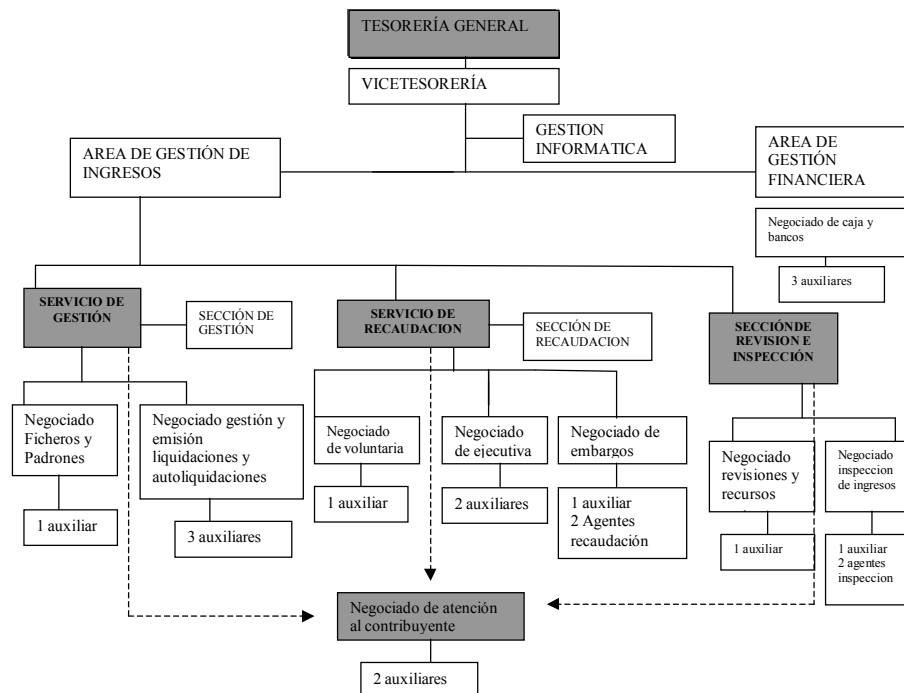
- a) Modelo I: Gestión integral por el Ayuntamiento a través de su propia organización y con orientación a los resultados.
- b) Modelo II: Gestión integral por el Ayuntamiento contratando las tareas de colaboración en la gestión tributaria y recaudatoria con una empresa contratista, tanto en voluntaria (tributos de cobro periódico por recibo) y en ejecutiva (de todos los ingresos). Es lo que llamaremos externalización.
- c) Modelo III: Situación de partida, descrita más arriba en la que se analiza la capacidad de los distintos departamentos municipales para hacer frente a los nuevos retos después de la revocación de la delegación competencial en la Excm. Diputación Provincial.
- d) Modelo IV: Gestión por otra Entidad Pública mediante la delegación administrativa de competencias.

De estos modelos se eliminan los dos últimos, porque suponen respectivamente la situación actual y la situación de procedencia en la que las competencias de gestión tributaria y de recaudación estaban delegadas en la Excm. Diputación Provincial. A su vez aparece otro Modelo consistente en un intermedio de los dos modelos primeros, que consiste en la gestión municipal de todos los ingresos en período voluntario y la externalización de la gestión recaudatoria de los ingresos en período ejecutivo.

A partir de aquí se estudian las tres opciones propuestas, incluyendo una descripción de los puestos que incorporan, así como un gráfico del organigrama y un estudio de costes, que sirven para elaborar un cuadro de ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

Opción 1 Gestión integral por el Ayuntamiento a través de su propia organización.

La organización propuesta es la siguiente:



Las ventajas e inconvenientes de dicha propuesta se exponen a continuación:

a) Ventajas

- Desde el punto de vista organizativo se completa una organización con los propios recursos del Ayuntamiento, de forma que será el Ayuntamiento el que mediante sus propios medios preste el servicio, así que controlará todas las fases del procedimiento de recaudación.
- Será el Ayuntamiento el que pueda definir el modelo de calidad en la administración orientándola al resultado, y sin depender de agentes externos.
- Desde el punto de vista de los recursos financieros, el Ayuntamiento se responsabilizará de elaborar un calendario de cobranza que permita disponer de la suficiente liquidez para atender el pago de las obligaciones reconocidas. Aunque no lo parezca se puede interpretar como una ventaja porque la situación actual es de no asumir ninguna responsabilidad.

Estas ventajas exigen el compromiso y la voluntad políticas para realizarlas, lo cual hasta ahora no se ha producido.

b) Inconvenientes

- Desde el punto de vista económico es la opción más cara, y supone un incremento teórico de 310.354,61 euros sobre la situación actual.

- Desde el punto de vista de los recursos humanos hay que realizar un proceso de selección de personal de todos los grupos. Dicho proceso de selección debe sustraerse a todo tipo de influencias políticas, sindicales o de otro carácter.

Dicho personal no puede participar de la misma cultura organizacional que el resto de personal administrativo del Ayuntamiento porque el resto de los servicios no están orientados a la producción de servicios de calidad. Además deberá ser formado adecuadamente, lo cual supone una fuerte inversión en tiempo y en dinero.

El servicio conviene prestarlo en horario de mañana y de tarde lo cual puede generar problemas con el personal, y, asimismo, debe regirse por reglas de productividad según los resultados, lo cual puede producir fricciones con el resto del personal municipal.

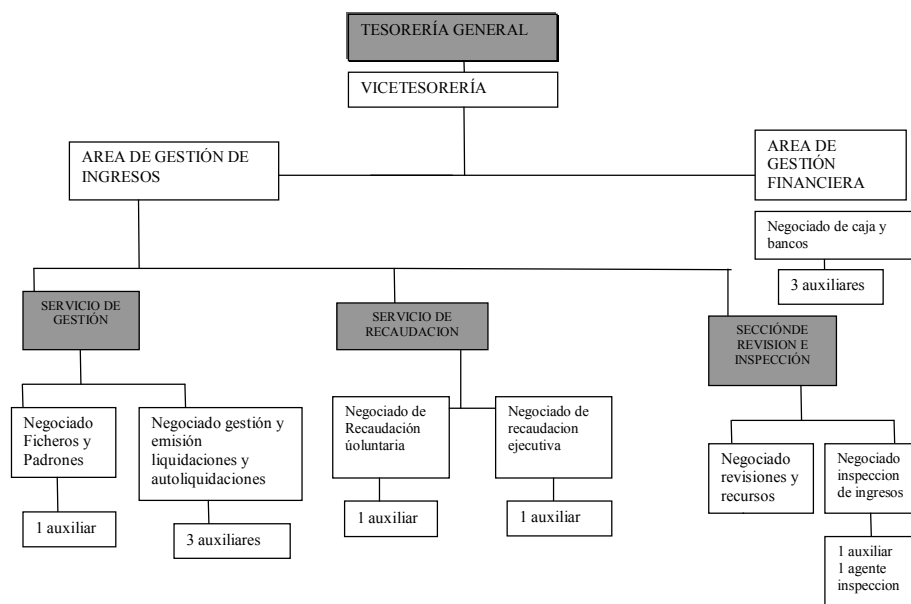
- Desde el punto de vista presupuestario y financiero, hay que realizar un enorme gasto presupuestario en la adquisición de medios materiales de carácter mueble, como equipos y programas, y de carácter inmueble, como un lugar donde situar estos servicios de gestión integral de los ingresos.

- Desde el punto de vista de los contribuyentes esta opción exige elaborar un calendario fiscal que permita dotar a las arcas municipales con la liquidez suficiente para reducir la dependencia de la financiación externa. Este calendario supone un adelanto en el pago de los tributos con relación a las fechas actuales, pero se pueden ofrecer facilidades de pago a la vez que incentivos que favorezcan las domiciliaciones, y con ello la reducción de los problemas de gestión.

La definición de los puestos de trabajo totales se incorpora en el [Anexo II](#).

Opción 2. Gestión por el Ayuntamiento externalizando los servicios de recaudación voluntaria y ejecutiva.

La organización propuesta es la siguiente



Las ventajas e inconvenientes de la propuesta son los siguientes:

a) Ventajas

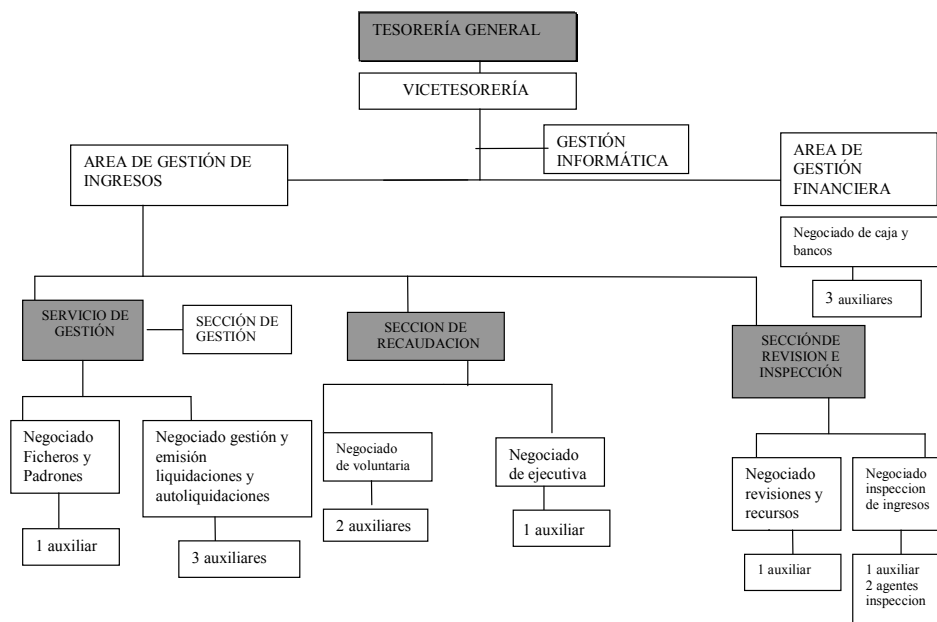
- El coste teórico de esta alternativa sería inferior a la gestión integral por el Ayuntamiento en 194.179 euros.
- Las empresas externas presentan en teoría mejores medios técnicos y a unos recursos humanos formados, que se benefician, en teoría, de diversas economías de escala.
- El personal administrativo no se ve obligado a cambiar de cultura de trabajo.
- En caso de resolución del contrato de prestación de servicios y ante un posible abandono de la idea de externalización del servicio, la organización resultante es lo suficientemente pequeña para permitir al Ayuntamiento volver a delegar las competencias de recaudación en una entidad pública sin cargarse de personal.
- Desde el punto de vista del contribuyente, los períodos de cobranza se pueden retrasar, y al Ayuntamiento no le afectaría ya que dispondría de anticipos a cuenta de la recaudación. Además el horario de atención al público es de mañana y tarde, lo que con personal funcionario es difícil de conseguir.

b) Inconvenientes.

- El Ayuntamiento no gestiona por sí mismo las bases de datos de los contribuyentes, de manera que ante una resolución del contrato deberá volver a obtener las bases de datos de contribuyentes completas y en un formato que permita la gestión por sí o mediante delegación administrativa.
- El personal del Ayuntamiento no conoce los aspectos sustantivos de la gestión integral de los recursos municipales, retrasándose así la formación de la plantilla en aspectos esenciales de la recaudación tanto voluntaria como ejecutiva.
- En el caso de que la empresa contratista prestara el servicio de forma deficiente, el “choque organizativo” que se produciría sería difícil de resolver, ya que el Ayuntamiento se encontraría con la necesidad de prestar el servicio con sus propios medios, y a plantearse la reorganización en un momento posterior.
- En definitiva, la crítica se puede centrar en que el Ayuntamiento retrasa el hecho de asumir por sí la prestación de un servicio, con el riesgo que supone en el caso de que deba enfrentarse al mismo en el supuesto de rescisión del contrato de servicios.

Opción 3. Gestión por el Ayuntamiento externalizando solamente los servicios de recaudación en período ejecutivo.

La organización propuesta sería una intermedia entre las dos anteriores, pero tendiendo más a consolidar un personal técnico formado, en previsión de que se produzca cualquier contingencia.



Las ventajas e inconvenientes de esta propuesta son los siguientes:

a) Ventajas.

- Desde el punto de vista económico, es más barata que la gestión integral en 31.731,98 euros.
- Desde el punto de vista organizativo se prepara la organización para que ante cualquier eventualidad futura preste el servicio mediante sus propios recursos, controlando la recaudación en voluntaria y la base de datos de contribuyentes.
- El Ayuntamiento es el encargado de fijar el nivel de calidad del servicio de recaudación en período voluntario.
- En caso de que la empresa contratista de la recaudación en período ejecutivo incumpliera el contrato, los efectos de la resolución del mismo no afectarían a la mayor parte de la recaudación.

b) Inconvenientes.

- Desde el punto de vista económico es más cara que la gestión externa de la recaudación por el Ayuntamiento en 162.447,52 euros.
- Desde el punto de vista de los recursos humanos, habría que realizar un proceso de selección de personal técnico y administrativo, al que hay que formar, y esto supone un coste en tiempo y en dinero.
- Habría que cambiar la cultura organizacional del personal existente, orientándolo hacia la prestación del servicio de recaudación con la mayor calidad posible.
- Desde el punto de vista del contribuyente, el Ayuntamiento debería adelantar los períodos de cobranza de los tributos, con el fin de disponer de liquidez al comienzo del ejercicio. Este punto ya se ha estudiado anteriormente.

Conclusiones

A modo de resumen de la exposición anterior se muestran dos cuadros significativos del esfuerzo que supone cada modelo contenido en las propuestas. Así, desde el punto de

Informe sobre la Gestión Integral de los Ingresos Municipales del Ayuntamiento de Ciudad Real

III Curso de Dirección Pública Local. INAP

vista de personal, las relaciones entre las propuestas son las que se reproducen en el siguiente cuadro

		PLANTILLA ACTUAL		Gestión integral con los medios municipales		Gestión externa de la recaudación completa		Gestión externa de la recaudación ejecutiva	
PUESTO DE TRABAJO	CD	NUMERO	TOTAL COSTE	NUMERO	TOTAL COSTE	NUMERO	TOTAL COSTE	NUMERO	TOTAL COSTE
GESTIÓN TRIBUTARIA									
Jefe Servicio Gestión Tributaria	A	28	1 43.291,00	1	43.291,00	1	43.291,00	1	43.291,00
Jefe Sección Gestión Tributaria	B	26	0 0,00	1	34.151,18	0	0,00	1	34.151,18
Jefe Negociado Gestión Tributaria	C	18	1 23.037,43	2	46.074,86	2	46.074,86	2	46.074,86
Auxiliar Administrativo	D	16	4 77.634,82	4	77.634,82	4	77.634,82	4	77.634,82
subtotal		6	143.963,25	8	201.151,86	7	167.000,68	8	201.151,86
INSPECCIÓN TRIBUTARIA									
Jefe Sección Inspección Tributaria	B	26	1 34.151,18	1	34.151,18	1	34.151,18	1	34.151,18
Jefe Negociado Inspección	C	19	1 23.037,51	1	23.037,51	1	23.037,51	1	23.037,51
Jefe Negociado revisiones y recurso	C	19	1 23.037,51	1	23.037,51	1	23.037,51	1	23.037,51
Auxiliar Administrativo	D	16	1 19.408,71	2	38.817,41	1	19.408,71	2	38.817,41
Agentes de Inspección	D	14	0 0,00	2	32.396,00	1	16.198,00	2	32.396,00
subtotal		4	99.634,89	7	151.439,60	5	115.832,89	7	151.439,60
TESORERÍA									
Tesorería	A	30	1 60.615,44	1	60.615,44	1	60.615,44	1	60.615,44
Vicesorería	A	30	0	1	54.615,44	1	54.615,44	1	54.615,44
Jefe Servicio recaudación	A	28	0	1	43.291,00	0	0,00	0	0,00
Jefe Sección recaudación	B	26	0	1	34.151,18	0	0,00	1	34.151,18
Jefe Negociado Contabilidad y Caja	C	19	1 23.604,09	1	23.604,09	1	23.604,09	1	23.604,09
Jefes Negociado Recaudación	C	19	2 46.075,01	3	69.112,52	2	46.075,01	2	46.075,01
Jefe Negociado Atención contribuyent	C	19	0	1	23.037,51	0	0,00	0	0,00
Jefe Negociado Informática	C	19	0	1	23.037,51	0	0,00	0	0,00
Auxiliar Administrativo	D	16	2 39.382,82	9	177.222,69	5	98.457,05	6	118.148,46
Agentes de Recaudación	D	14	0	2	34.888,00	0	0,00	0	0,00
subtotal		6	169.677,36	21	543.575,37	10	283.367,03	12	337.209,62
TOTAL		16	413.275,50	36	896.166,83	22	566.200,61	27	689.801,08

Diferencia sobre la situación actual	20	482.891,33	6	152.925,11	11	276.525,58
Diferencia sobre la gestión integral municipal			-14	-329.966,22	-9	-206.365,75
Diferencia con la opción de gestión externa completa					5	123.600,47
% sobre la situación actual	125	116,84	37,50	37,00	68,75	66,91
% sobre la opción de gestión integral municipal			-38,89	-36,82	-25,00	-23,03
% sobre la opción de gestión externa completa					22,73	21,83

Y en total del resumen conjunto de los costes económicos incluyendo el de personal puede ser de utilidad el cuadro siguiente

COSTES TOTALES	Situación actual	Gestión integral con los medios municipales	Gestión externa de la recaudación completa	Gestión externa de la recaudación ejecutiva
Personal	413.275,50	896.166,83	566.200,61	689.801,08
Procedimientos	0,00	63.566,00	0,00	15.566,00
Notificaciones	0,00	48.000,00	0,00	0,00
Puesta al cobro recibos	0,00	15.566,00	0,00	15.566,00
Informática	35.000,00	35.000,00	0,00	35.000,00
Inversión	30.000,00	30.000,00	0,00	30.000,00
Mantenimiento	5.000,00	5.000,00	0,00	5.000,00
Locales	0,00	90.000,00	0,00	0,00
Inversión	0,00	30.000,00	0,00	0,00
Mantenimiento	0,00	60.000,00	0,00	0,00
Empresas colaboradoras	661.886,69	144.000,00	661.886,69	448.317,88
Gestión catastral	0,00	144.000,00	0,00	144.000,00
Gestión recaudatoria	661.886,69	0,00	661.886,69	304.317,88
Costes financieros	0,00	200.000,00	0,00	200.000,00
Otros costes (5%)	34.844,33	26.628,30	33.094,33	34.944,19
TOTALES	1.145.006,52	1.455.361,13	1.261.181,63	1.423.629,15

Diferencia con la situación actual	310.354,61	116.175,11	278.622,63
Diferencia con la opción de gestión integral municipal		-194.179,50	-31.731,98
diferencia con la opción de gestión externa completa			162.447,52
% sobre la situación actual	27,11	10,15	24,33
% sobre la opción de gestión integral municipal		-13,34	-2,18
% sobre la opción de gestión externa completa			12,88

Como se puede apreciar en el cuadro, la situación en términos de coste se manifiesta a favor del mantenimiento de la situación actual, sin embargo, como se ha advertido en el diagnóstico estratégico, no es la mejor de las situaciones posibles, quizá sea la peor. Frente a la misma, asumir la gestión integral de los ingresos municipales con los propios medios municipales es la opción más cara de todas las planteadas (supone un coste teórico de un 27,11 % superior a la situación actual), seguida por la gestión externa de la recaudación ejecutiva (un 24,33 %) y por la gestión externa de toda la recaudación, que supone un encarecimiento total de un 10,15 por ciento. De estas cifras se pueden hacer dos reflexiones:

1ª Entre estas opciones observamos que la diferencia entre los costes de la opción de gestión integral municipal de la recaudación y los de la de gestión de la recaudación en período voluntario de cobro hay muy poca diferencia, 31.731,98 euros, un 2,18 por ciento, porque el precio por la prestación del servicio de una empresa externa en la recaudación ejecutiva compensa los costes de acondicionar un local y de realizar las notificaciones de determinadas liquidaciones. Está claro que la opción entre una u otra opción no debe depender del criterio económico, sino que deberán sopesarse otro conjunto de ventajas e inconvenientes más relacionados con la definición de la calidad del servicio que se pretende.

2º La discusión se debería centrar pues entre la opción de gestión integral municipal de la recaudación y la gestión externalizada del servicio, que son las que en términos de coste son más distantes, siendo más barata la opción de la externalización en 194.179,50 euros, un 13,34 por ciento. La cuestión para los agentes políticos no es otra que decidirse por uno de estos dos escenarios.

Introducción

Presentación El informe sobre la Gestión Integral de los ingresos municipales del Ayuntamiento de Ciudad Real se presenta como trabajo individual de Román de Antonio y Antonio como alumno del III Curso de Dirección Pública Local convocado por el Instituto Nacional de Administración Pública, siguiendo las instrucciones de la Resolución de 10 de mayo de 2004.

Motivación del informe Actualmente el Ayuntamiento de Ciudad Real se está desenvolviendo en una situación muy común a la generalidad de los Ayuntamientos, caracterizada por el intento de prestación de determinados servicios públicos modernos y de calidad mediante una organización muy anticuada en medios y en cultura. Esta tensión se manifiesta en todos los servicios técnicos y prestacionales. Uno de los principales servicios municipales es el de gestión de ingresos y recaudación, porque es el servicio que debe preocuparse de recaudar los fondos para que el resto de la administración pueda gastarlos en realizar sus proyectos. Así que nada mejor que comenzar con el estudio de lo que he llamado Gestión integral de los ingresos locales.

Metodología de trabajo El trabajo lo he realizado durante los últimos tres meses sin ayuda externa, contando con la colaboración del personal de los servicios económicos e informáticos para recopilar algunos datos sobre los cuales no existe ningún sistema de estadística municipal. Por otro lado, para la realización de los diagnósticos sobre la situación municipal no se han utilizado métodos de investigación social estandarizados, como grupos de trabajo, ni encuestas, etc. Y es que debido a la cercanía con el objeto de estudio, -desempeño la plaza de Tesorero Municipal- resultaría muy comprometido situar a los compañeros de despacho frente a frente a comentar lo que más le disgusta de su departamento o del departamento de quien tienen enfrente. En este caso la información se ha obtenido mediante conversaciones informales y mediante la observación de los procesos de trabajo.

Objetivo de la mejora El trabajo se hace con la intención de concienciar a los actores políticos y responsables administrativos de que la organización necesita que se definan sus objetivos, con el fin de que los integrantes de la misma sepan qué deben ofrecer a la misma, y cuál es el nivel de prestación de servicio que deben alcanzar.

Contenido del informe El informe se estructura en siete apartados. En los tres primeros se trata de definir, reconozco que de una forma un poco aburrida, las posibilidades legales que tienen las Entidades Locales para organizar sus servicios de gestión tributaria y recaudatoria, así como de la Dirección financiera. También se define el contenido que deben darles a los mismos desde una perspectiva moderna. En el apartado cuarto se intenta transmitir la situación actual del ejercicio de las funciones descritas por los departamentos municipales, para pasar en el quinto apartado a la realización de varias propuestas de reorganización administrativa del servicio. Finalmente, y a modo de conclusiones se realiza un resumen de los factores que intervienen en la decisión por una de las propuestas descritas.

1.- CONFIGURACIÓN JURÍDICA DE LA TESORERÍA EN EL ÁMBITO MUNICIPAL Y POTESTAD DE AUTOORGANIZACIÓN DE LAS ENTIDADES LOCALES.

1.1. LA TESORERÍA. FUNCIONES RESERVADAS.

Las Entidades Locales ejercen funciones de índole muy diversa. Si preguntáramos a los vecinos de cualquier municipio a qué funciones de la acción municipal les conceden más importancia, con toda seguridad para cualquier vecino serán más dignas de interés el ejercicio de algunas competencias sobre otras como son las de seguridad, mantenimiento de las infraestructuras urbanas, de los parques, recogida de basuras, alcantarillado, y otras muchas. Sin embargo desde el punto de vista de la organización interna de la administración municipal predominan unas funciones sobre otras. Entre las funciones preeminentes que conforman la organización mínima de cualquier administración local están las de Secretaría, Intervención y Tesorería. Tal es su importancia que la Ley de Bases de Régimen Local no sólo las recoge y reserva su ejercicio a funcionarios, sino que desarrolla detalladamente su contenido, de manera que su ejercicio cumpla unas garantías mínimas de legalidad y eficacia en el uso de los recursos públicos.

Y así el **art. 92.2 de la LBRL** establece como función pública, cuyo cumplimiento queda reservado exclusivamente a personal sujeto al Estatuto funcionarial, entre otras, la de Tesorería:

“Art. 92.2. Son funciones públicas, cuyo cumplimiento queda reservado exclusivamente a personal sujeto al Estatuto funcionarial, las que impliquen (...) tesorería y, en general, aquellas que, en desarrollo de la presente Ley, se reserven a los funcionarios para la mejor garantía de la objetividad, imparcialidad e independencia en el ejercicio de la función “.

La tesorería y recaudación, además, tienen el carácter de funciones públicas necesarias en todas las Corporaciones locales y su responsabilidad administrativa está reservada a funcionarios de cualificación especial, por exigirse habilitación de carácter nacional:

“Art. 92.3 LBRL: Son funciones públicas necesarias en todas las Corporaciones locales, cuya responsabilidad administrativa está reservada a funcionarios con habilitación de carácter nacional:

b) El control y la fiscalización interna de la gestión económico-financiera y presupuestaria y la contabilidad, tesorería y recaudación”.

El **R.D. 1174/1987, de 18 de septiembre**, desarrolla la disposición anterior, definiendo su contenido en el **artículo 5.1:**

“Art. 5.1. La función de Tesorería comprende:

a) El manejo y custodia de fondos, valores y efectos de la Entidad local, de conformidad con lo establecido por las disposiciones legales vigentes.

b) La Jefatura de los Servicios de recaudación.

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

a) La realización de cuantos cobros y pagos corresponda a los fondos y valores de la Entidad, de conformidad con lo establecido por las disposiciones legales vigentes.

b) La organización de la custodia de fondos, valores y efectos de conformidad con las directrices señaladas por la Presidencia.

c) Ejecutar, conforme a las directrices marcadas por la Corporación, las consignaciones en Bancos, Caja General de Depósitos y establecimientos análogos, autorizando junto con el Ordenador de pagos y el Interventor los cheques y demás órdenes de pago que se giren contra las cuentas abiertas en dichos establecimientos.

d) La formación de los planes y programas de tesorería, distribuyendo en el tiempo las disponibilidades dinerarias de la Entidad para la puntual satisfacción de sus obligaciones, atendiendo a las prioridades legalmente establecidas, conforme a las directrices marcadas por la Corporación.

3. La Jefatura de los Servicios recaudatorios comprende:

a) El impulso y dirección de los procedimientos recaudatorios, proponiendo las medidas necesarias para que la cobranza se realice 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 bienes embargados.

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

A partir de esta regulación cualquier descripción de puestos de trabajo de Tesorería que se realice por los Ayuntamientos deberá contener inexcusablemente estas funciones. Lo mismo ocurre con el resto de puestos reservados a funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional.

En consecuencia, de acuerdo con la normativa aplicable, las funciones reservadas a los puestos de Tesorería de la Administración Local se pueden agrupar en dos grandes áreas:

*a) **Las Funciones de Tesorería**, propiamente dichas, basadas en el control clásico de la caja, e incrementadas en los últimos tiempos con aspectos más dinámicos como son la gestión de la liquidez y de los flujos monetarios, constituyendo lo que en el ámbito estrictamente empresarial se ha dado en llamar como Dirección Financiera del ente o Cash Management.*

*b) **La Funciones de Recaudación**, constituyendo estas funciones una importante tarea a desempeñar por su repercusión en la gestión encaminada a la materialización de ingresos públicos y su posterior aplicación al pago de servicios prestados a los ciudadanos, así como por la responsabilidad que debe asumir durante todo el proceso recaudatorio, con **especial incidencia** sobre el patrimonio de los ciudadanos que no hubieren satisfecho sus deudas tributarias.*

1.2. LA POTESTAD DE AUTOORGANIZACIÓN MUNICIPAL.

Una vez vista la descripción que de las funciones de Tesorería y Recaudación hace la normativa aplicable a las Entidades Locales, la organización municipal de los servicios que realizan estas funciones queda confiada a las propias Entidades Locales en virtud de la autonomía municipal garantizada por el artículo 140 de la Constitución Española, que ha permitido reconocer a las Entidades Locales la potestad de autoorganización complementaria a la prevista en los artículos 20.1 y 22.2 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases de Régimen Local (LBRL), dotándose de los órganos complementarios y del régimen de funcionamiento más acorde con los objetivos que se hubiere marcado para una mejor y más eficiente prestación de los servicios públicos.

Así pues, la potestad de autoorganización de las Entidades Locales regulada en el artículo 4.1.a) de la LBRL, tiene como único límite la legislación básica estatal y, después de la Sentencia del Tribunal Constitucional 214/89 de 21 de diciembre que declaró inconstitucional el art. 5.a) y 20.2 de la LBRL, la legislación autonómica que regule aspectos

de organización municipal, sin que ésta última pueda invadir o desconocer la “existencia de un ámbito reservado a la autonomía organizativa municipal” (F6 STC 214/89).

Haciendo uso de esa potestad de autoorganización que la legislación reconoce a las Entidades Locales, los Ayuntamientos pueden estructurar sus departamentos y servicios conforme crean que pueden ser desarrolladas sus funciones en los términos de mayor grado de eficacia y de eficiencia.

La gestión y recaudación de los ingresos locales supone el desarrollo de funciones administrativas básicas y necesarias en todas las Corporaciones Locales cuyas tareas a desempeñar se encuentran estrechamente relacionadas entre sí, estableciéndose su estructura organizativa de forma muy diferente entre unas entidades y otras.

Dependiendo de la estructura organizativa que la entidad diseñe para éstas funciones y de las formas de coordinación que establezca entre los departamentos que las ejercen, dependerá que se presten los servicios de gestión y recaudación de los ingresos locales de la forma más eficaz, eficiente y respetuosa para con los derechos del contribuyente.

Como ya hemos visto en el apartado anterior, si la Recaudación y la Tesorería de las entidades locales son materias o funciones reservada por el legislador a personal con estatuto funcional especial (Habilitación nacional), por considerar que la misma supone ejercicio de autoridad al realizar actos de ejecución contra el patrimonio del deudor tributario, y entender que precisan ser realizadas por personal con plena independencia en su actuación administrativa, como garantía de objetividad e imparcialidad, no se puede afirmar lo mismo de la faceta previa a la Recaudación, cual es la Gestión de los Ingresos.

En efecto, la Gestión de los Ingresos Locales no se reserva por el legislador en personal determinado alguno, constituyendo un claro ejemplo de ejercicio de la potestad de autoorganización municipal que el artículo 4.1.a) de la LBRL reserva a las Entidades Locales.

Consecuentemente con esta potestad, algunas entidades locales han considerado conveniente organizar de forma separada las funciones de Recaudación, encomendadas a la Tesorería municipal por mandato legal, de las funciones de Gestión Tributaria, y en general de otros ingresos locales.

Antes de proceder al estudio pormenorizado de la organización del Ayuntamiento de Ciudad Real considero oportuno introducir al conocimiento de los tres apartados relacionados anteriormente. Aunque cada uno de ellos se explicará de forma individualizada, al efecto de simplificar el concepto que de los mismos se tenga agruparé la gestión tributaria y la gestión recaudatoria en un apartado denominado gestión integral de los ingresos locales, pues es más explicativo del contenido de cada una de estas funciones o tareas relacionadas con la Tesorería municipal.

2. LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS INGRESOS LOCALES.

La gestión de los ingresos locales forma parte de la esfera de la potestad tributaria derivada que el artículo 133.2 de la Constitución reconoce a las Entidades Locales, enmarcándose, a su vez, dentro del concepto más amplio de potestad reglamentaria y de autoorganización prevista en el artículo 4.1.a) de la LBRL.

La aplicación y desarrollo de esta potestad reglamentaria y de autoorganización se va a concretar en determinadas funciones de gestión tributaria y de ingresos, propiamente

dicha, y funciones de recaudación o de materialización de derechos liquidados, que se pueden agrupar según las fases y tipología de ingresos a gestionar.

2.1. LA GESTIÓN TRIBUTARIA Y DE INGRESOS

La realización de las funciones de gestión de ingresos, constituye el objetivo de las oficinas o servicios de gestión tributaria y de otros ingresos, cuya función se reduce, en sentido amplio, a la comprobación e investigación de los hechos imposables para concluir con la formación de liquidaciones o padrones tributarios que den lugar al reconocimiento y liquidación de derechos o ingresos.

No obstante, sus funciones al estar estrechamente unidas a otros departamentos u oficinas, en unos casos internos o dependientes de la propia entidad local, como son la Inspección Tributaria y la Recaudación, y en otros casos externos o dependientes de otras Administraciones, como son el Centro de Gestión Catastral, la Agencia Estatal de Administración Tributaria o la Jefatura Provincial de Tráfico, así como tener que realizar funciones vinculadas a la gestión de recaudación, como pueden ser, entre otras,

- *El reconocimiento del derecho a la devolución de ingresos indebidos.*
- *Liquidación de intereses de demora.*
- *Resolución de recursos en vía de gestión, que se encuentran en fase de recaudación.*
- *Suspensión de actos de gestión con incidencia en el procedimiento de recaudación ya comenzado.*

presentan determinadas limitaciones que precisarán ser corregidas mediante la necesaria coordinación y unificación de criterios a establecer entre todas las unidades administrativas que intervienen en el proceso globalizado de la gestión de ingresos, entendida ésta de forma amplia, y que debe quedar plasmado en la Estructura Organizativa Municipal, en el Reglamento Orgánico y en la Ordenanza General de Gestión, Inspección y Recaudación.

2.2 LA RECAUDACIÓN O GESTION DE COBRO DE LOS INGRESOS LOCALES.

La recaudación es la última manifestación del proceso de gestión tributaria y tiene por objeto la extinción de la deuda tributaria.

La actividad de Recaudación comienza en el momento que la actividad de gestión ha notificado o publicado la deuda tributaria al contribuyente, por lo que sus funciones vendrán determinadas según el periodo de que se trate, conforme la distinción que realiza el artículo 3 del R.G.R. y 160 de la LGT para la recaudación de tributos y demás ingresos de derecho público.

La realización de las funciones de gestión de cobro de las deudas tributarias constituye el objetivo de los responsables de las oficinas o servicios de recaudación, dependientes de la Tesorería, cuya función se reduce a establecer los mecanismos necesarios tendentes a resolver o concluir el procedimiento de gestión con el pago de la deuda tributaria.

No obstante, y al igual que ya, en el apartado referente a la fase de gestión de ingresos se puso de manifiesto, sus funciones están estrechamente unidas a departamentos u oficinas de gestión e inspección, en unos casos, así como a otras Administraciones, como

son el Centro de Gestión Catastral, la Agencia Estatal de Administración Tributaria o la Jefatura Provincial de Tráfico, al tener condicionada sus funciones a resultados del procedimiento iniciado y seguido en las citadas unidades administrativas.

Esta situación, al igual que sucede con las Oficinas de Gestión de Ingresos, provoca determinadas limitaciones en el procedimiento de recaudación, que precisan ser corregidas mediante la **necesaria coordinación y unificación de criterios** a establecer con todas las unidades administrativas que intervienen en el proceso globalizado de la gestión de ingresos, entendida ésta de forma amplia, y que también debe quedar plasmado en la **Estructura Organizativa Municipal, en el Reglamento Orgánico y en la Ordenanza General de Gestión, Inspección y Recaudación.**

3. LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA TESORERÍA.

Las Funciones de Tesorería, propiamente dichas, basadas en el control clásico de la caja municipal, han sido superadas e incrementadas en los últimos tiempos con aspectos más dinámicos como son la gestión de la liquidez y de los flujos monetarios, constituyendo lo que en el ámbito estrictamente empresarial se ha dado en denominar como Dirección Financiera del ente o Cash Management.

Con este concepto dinámico de la Tesorería, sus funciones van a estar más relacionadas con la gestión financiera, considerada en su más amplio sentido, cuyo fin primordial será la de servir al principio de unidad de caja y contar con suficiente liquidez para satisfacer puntualmente las obligaciones reconocidas. Para ello, debe centralizarse en la Tesorería toda la gestión económica y financiera, encargándose, no solamente de las funciones clásicas de control de caja y de fondos y avales, sino de las siguientes funciones que actualmente se encuentran dispersas en otras Unidades Administrativas, a saber:

- Gestionar todo el pasivo financiero de la Entidad, centralizándose en la Tesorería todas las propuestas que deban suponer el acceso a operaciones de crédito, tanto a corto como a largo plazo, para la financiación de la entidad.
- Asumir la gestión presupuestaria de todo el pasivo financiero de la entidad.
- Asumir la fase contable de Ordenación de Pagos a fin de su agrupación por remesas o relaciones de terceros en función de los Planes de Disposición de Fondos aprobados y de la liquidez existente en cada momento.
- Gestión de Pagos a través de nuevos métodos y medios financieros (Endosos, Cesiones de Crédito, Factoring, etc.)
- Control de la provisión, distribución y reposición de fondos entre las diferentes Cajas Pagadoras que se constituyan en Anticipo de Caja Fija o en Pagos a Justificar.
- Gestión económica del personal de la Entidad, mediante la asunción de la confección, tramitación del gasto y pago de los haberes que se devenguen periódicamente, así como su relación con la Seguridad Social y Hacienda con motivo del abono de las cuotas correspondientes.
- Gestionar la petición de fondos a los agentes cofinanciadores de inversiones y proyectos específicos, una vez aprobadas las correspondientes certificaciones o facturas acreditativas de la realización del gasto, al objeto de facilitar y acompañar en el tiempo la entrada y salida de fondos, evitando retrasos innecesarios y devengo, en su caso, de intereses de demora.

Asumiendo estas funciones la Tesorería, en su calidad de unidad administrativa responsable de la ulterior y definitiva fase de materialización del pago, se

- Posibilita el cumplimiento de los plazos establecidos en el Plan de Disposición de Fondos o en normas de superior rango, para el pago de las obligaciones previamente reconocidas a favor de los acreedores de la entidad.
- Permite que se puedan realizar los impulsos de tareas y procedimientos necesarios tendentes a la obtención de los recursos necesarios.
- Coordina la confección y presentación integrada de la información que se precise y requieran otras Administraciones, Instituciones, entidades o terceros. (Tesorería Seguridad Social, IRPF, Amortización del pasivo, etc.)
- Permite controlar y garantizar que el pago de haberes a los empleados se realiza a sus beneficiarios en las cuentas facilitadas por aquellos.

4. LA ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE INGRESOS Y DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE TESORERÍA EN EL AYUNTAMIENTO DE CIUDAD REAL. DIAGNÓSTICO.

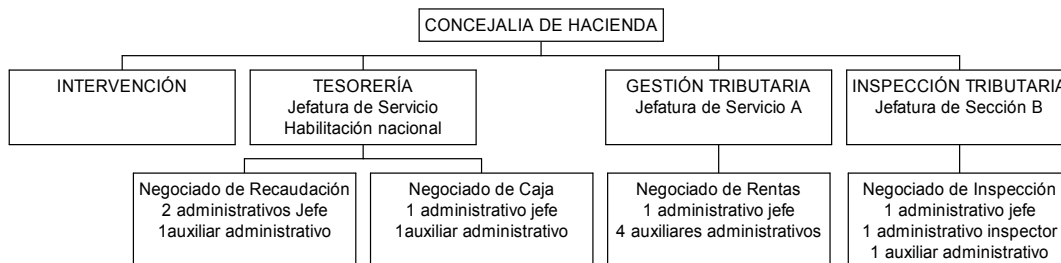
4.1. LA ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERA EN EL AYUNTAMIENTO DE CIUDAD REAL

La Gestión de Ingresos y la Gestión Financiera de la Tesorería del Ayuntamiento de Ciudad Real están soportadas en la:

- Estructura Organizativa aprobada por el Pleno del Ayuntamiento el 27 de octubre del año 2000 mediante el *“Organigrama, Manual de funciones, valoración de puestos de trabajo y modificación de la Relación de Puestos de Trabajo”*, que establece y define las funciones de los puestos de trabajo que se encargan de la gestión global de los ingresos municipales.
- Ordenanza de Gestión, Inspección y Recaudación aprobada por el Ayuntamiento Pleno que regula el procedimiento a seguir en la gestión global de los ingresos municipales.

La organización que se ha establecido no es consecuencia de un proceso planificador de carácter racional, sino de una simple labor de traslado de la organización existente, a la que se ha llegado mediante la creación de servicios a medida que se estimaba que existía una necesidad del tipo que fuera. En este caso, a los departamentos de Tesorería e Intervención municipales que habían existido siempre en virtud del mandamiento legal establecido en la regulación de las Haciendas Locales, se añadieron los servicios de Gestión Tributaria y de Inspección Tributaria, cuya creación respondió más bien a la intención de dar cabida a determinado personal ya contratado que a la prestación de un servicio completo, ya que los servicios de gestión tributaria y recaudación los había tenido el Ayuntamiento contratados con los profesionales de la recaudación, (los antiguos recaudadores privados) hasta el ejercicio 1994, y desde este mismo ejercicio 1994 delegados en la Excm. Diputación Provincial. El esquema de la organización municipal es el siguiente:

Organización actual Ayuntamiento Ciudad Real



Del organigrama reproducido y dejando aparte el departamento de Intervención se puede deducir algunas **características generales de la organización existente**:

- Las unidades administrativas están configuradas como departamentos estancos, sin tener conciencia de que los objetivos comunes que persiguen precisan una gran coordinación. Coordinación que, por otro lado, no puede ejercer adecuadamente la figura de una Concejalía delegada, por no estar obligada a tener la cualificación profesional suficiente.

- El personal de los servicios de Tesorería, Gestión Tributaria e Inspección Tributaria es muy escaso para una administración que tiene un total de 116.123 contribuyentes anuales en el ejercicio 2003 y 128.000 en el ejercicio 2004, solamente en deudas de vencimiento periódico y cobro por recibo.

La causa de esta configuración mínima de los servicios de Recaudación, Gestión Tributaria e Inspección Tributaria se encuentra en que las funciones propias de estos servicios estaban siendo ejercidas mediante delegación a favor de otras instituciones públicas, que se encargaban de realizar el proceso integral de la gestión de ingresos tal y como se ha descrito anteriormente, quedando los servicios municipales para la realización de tareas complementarias de gestión, inspección y recaudación de determinados tipos de ingresos y únicamente en período voluntario de cobro.

El coste de personal de la organización actual de los servicios expuestos es el siguiente:

PUESTO DE TRABAJO	GRUPO	CD	NÚMERO	RETRIBUCION ANUAL	SEGURIDAD SOCIAL	TOTAL COSTE
GESTIÓN TRIBUTARIA						
Jefe Servicio Gestión Tributaria	A	28	1	35.229,09 €	8.061,91 €	43.291,00 €
Jefe Negociado Gestión Tributaria	C	18	1	18.489,11 €	4.548,32 €	23.037,43 €
Auxiliar Administrativo	D	16	4	62.307,24 €	15.327,58 €	77.634,82 €
Subtotal			6		subtotal	143.963,25 €
INSPECCIÓN TRIBUTARIA						
Jefe Sección Inspección Tributaria	B	26	1	27.408,65 €	6.742,53 €	34.151,18 €
Jefe Negociado Inspección	C	19	1	18.489,17 €	4.548,34 €	23.037,51 €
Inspector de Tributos	C	19	1	18.489,17 €	4.548,34 €	23.037,51 €
Auxiliar Administrativo	D	16	1	15.576,81 €	3.831,90 €	19.408,71 €
Subtotal			4		subtotal	99.634,89 €
TESORERÍA						
Tesorero	A	30	1	52.553,53 €	8.061,91 €	60.615,44 €
Jefe Negociado Contabilidad y Caja	C	19	1	18.943,89 €	4.660,20 €	23.604,09 €
Jefe Negociado Recaudación	C	19	2	36.978,34 €	9.096,67 €	46.075,01 €
Auxiliar Administrativo	D	16	2	31.607,40 €	7.775,42 €	39.382,82 €
Subtotal			6		subtotal	169.677,36 €
Total			16		TOTAL	413.275,50 €

Con relación a los costes que no son de personal es imposible reflejarlos con la mínima concreción aceptable debido a que presupuestariamente los departamentos comparten junto con la Intervención municipal la misma sección presupuestaria.

Actualmente la organización es la descrita más arriba, y los recursos humanos siguen siendo los mismos, sin embargo, a partir del ejercicio 2003 la función que deben desarrollar los servicios cambió por completo, porque el Ayuntamiento decidió revocar la delegación de competencias que en estas materias había realizado en el ejercicio 1994 a favor de la Excm. Diputación Provincial, encontrándose con la necesidad de cubrir con sus propios servicios, y el personal y medios asignados a los mismos, todo el trabajo que antes realizaban otras entidades públicas, pero sin modificar ningún aspecto de la organización. Hay que decir que el soporte jurídico para la realización por parte del personal municipal de este trabajo ya existía en la definición de los puestos de los funcionarios correspondientes a los servicios, puesto que la Relación de Puestos de Trabajo se había elaborado asignando a los servicios las funciones y actividades que habían sido objeto de delegación administrativa, aunque de hecho no tuvieran que ejecutarlos. Así consta en el [Anexo I](#) a este informe, donde se describen los puestos de trabajo principales. Como se puede suponer tal incremento cualitativo y cuantitativo de la carga de trabajo ha ejercido una gran presión sobre los departamentos implicados. Todo esto a pesar de que los servicios de gestión recaudatoria se han contratado con una empresa externa que se debe ocupar del trabajo de inspección, gestión tributaria y recaudatoria que antes era objeto de delegación. Las cifras relevantes de cada servicio, a falta de una estadística apropiada para realizar comparaciones son las que se expresan a continuación.

4.1.1. En lo que respecta al **Servicio de Gestión Tributaria** sus dos funciones principales consisten, en primer lugar, en emitir liquidaciones de ingreso directo debido a nuevas altas en los tributos municipales, así como en emitir los padrones de los tributos de cobro periódico por recibo; y, en segundo lugar, realizar informes previos a la resolución de los recursos contra las mismas. Los datos considerados sobre estas dos funciones son los siguientes

- Por un lado las liquidaciones practicadas y recibos emitidos durante los últimos ejercicios, son los siguientes:

a.1) *Liquidaciones de ingreso directo* practicadas por la Administración durante los últimos ejercicios arrojan las siguientes cifras:

Concepto Tributario	2002		2003		2004	
	Recibos	Importes	Recibos	Importes	Recibos	Importes
003 I.V.T.M.	2.770	167.662	3.107	184.403,00	3.223	201.490,00
004 PLUSVALIA	3.931	676.077,00	4.171	777.493,00	4.838	732.908,00
005 IMP.S/CO	710	3.414.290,00	648	3.051.061,00	533	3.100.942,00
011 RECOGIDA BASURA	683	42.632,00	613	31.647,00	3.411	164.622,00
016 CEMENTERIO	579	68.166,00	655	89.323,00	580	78.486,00
018 EXPEDICION DOCUMENTOS	2.849	57.746,00	3.833	65.899,00	3.649	57.427,00
019 TASA LICENCIA AUTOT.	2	90	1	47	4	192
021 TASA LICENCIAS APERT.	265	254.209,00	284	399.191,00	174	182.737,00
026 PRESTACION CELEB.MATRI.	80	7.804,00	94	9470	84	10.060,00
041 ENT. VEH.A TRAVES ACERAS	70	5.922,00	1095	87.627,00	647	55.636,00
042 P.P. SUM.AGUAS	102	2.247,00	108	2.008,00	111	3.064,00
043 TASAS OCUP.SUB.	1	60874	5	122566	11	144.606,00
044 OCUP.V.P.MAT.VALLAS	319	146.721,00	330	144.588,00	286	157.431,00
045 MERCADOS	743	63.884,00	789	71.139,00	642	60.064,00
046 APROV.V.CORTE CALLE	189	8.735,00	196	13.854,00	225	17.995,00
057 P.P. APERT.CALICATAS	174	112.683,00	153	62.282,00	98	19.175,00
060 OCUPACION KIOSCOS	3	2125	0	0	0	0,00
064 INFRAC-CONC.ADM-URB.	394	157.997,00	500	184.441,00	253	145.066,00
075 TEATRO MUNIC.	2	1535	2	645	7	3235
076 OCUPACION MESAS Y SILLAS	82	55.576,00	85	49.773,00	133	96.339,00
Total	13.948	5.306.975	16.669	5.347.457	18.909	5.231.475
	Incremento		19,51%		13,44%	

Como se puede apreciar, el número de liquidaciones emitidas por el Servicio de Gestión Tributaria se incrementó en las siguientes cuantías y porcentajes:

- Del ejercicio 2002 al 2003 en 2.721 un 19,51 por ciento.
- Del ejercicio 2003 a octubre de 2004 en 2.240, un 13,44 por ciento.
- Del ejercicio 2002 a octubre de 2004 se ha incrementado en 4.961 liquidaciones, es decir, un 35,57 por ciento.

La importancia de este dato estriba en que cada liquidación supone una dedicación individualizada a un contribuyente, bien sea a instancia de éste o de oficio, como resultado de la actividad inspectora del departamento de Inspección. Hasta ahora se ha podido hacer frente al incremento de trabajo por la plantilla existente en el servicio de Gestión Tributaria, pero si el ritmo de trabajo se incrementa en el mismo porcentaje, en los próximos cinco ejercicios se habrá duplicado el número de liquidaciones de ingreso directo.

a.2.) *Liquidaciones de ingreso por recibo y cobro periódico.* Desde el ejercicio 2003 se realizan en el servicio de Gestión Tributaria, y si bien no suponen el mismo trabajo que las liquidaciones de ingreso directo, también implican la dedicación del personal de Gestión a una actividad desconocida para ellos. Las cifras de estos dos últimos ejercicios son las siguientes:

Concepto Tributario	2003	2004
IBI Urbana	47.765	50.219
IAE	5.597	5.800
IVTM	37.375	38.481
IBI Rústica	1.586	1.586
Recogida Basuras	29.800	31.800
Totales	122.123	127.886
Incremento		4,72%

El tratamiento de estos datos no sería problemático si los padrones estuvieran bien elaborados, y el trabajo adicional que soportaría el Servicio de Gestión Tributaria no sería muy significativo. Sin embargo, en la actualidad se ve obligado a realizar las tareas de gestión de todos estos impuestos, resolviendo los errores que se presenten en los mismos, así como las incidencias presentadas por los contribuyentes en forma de exenciones, bonificaciones y aplazamientos y fraccionamientos de la cuota tributaria, tareas que anteriormente estaban delegadas en la Excm. Diputación Provincial de Ciudad Real.

b) Los recursos informados en los últimos cuatro años han experimentado un gran incremento a partir del ejercicio 2003 como se puede apreciar en la tabla siguiente.

<u>Ejercicio</u>	<u>Número de recursos informados</u>
2000	584
2001	627 (incremento del 7,36 %)
2002	482 (reducción del 23 %)
2003	1.023 (incremento del 112,40 %)
2004 (hasta octubre)	1.535 (incremento del 50 % sobre el 2003 y del 218,46 % sobre el 2002)

Como vemos a partir del ejercicio 2003 se incrementa muy llamativamente el número de recursos informados por el Servicio de Gestión Tributaria, debido a la absorción del trabajo anteriormente delegado en la Excm. Diputación de Ciudad Real, y alimentado por el deficiente estado de las bases de contribuyentes remitidas por la misma. Todo esto se realiza sin incremento correlativo del personal encargado de tal función. Aunque la mayoría de los recursos vienen informados con anterioridad por los servicios jurídicos de la empresa contratista, debido a la escasa preparación del personal de la misma, los informes deben ser revisados uno a uno y con el detenimiento necesario para no incurrir en errores.

Todo lo expuesto acerca del incremento de actividad llevado a cabo por este servicio puede leerse desde una doble perspectiva: por un lado puede entenderse que el personal asignado al mismo antes de la revocación de la delegación era superior a las necesidades municipales; y por otro, que realmente el personal ha realizado un esfuerzo por resolver todos los problemas presentados.

La cuestión a resolver o el reto a plantearse sobre este Servicio es la siguiente: *¿durante cuánto tiempo puede mantener este ritmo de trabajo? O mejor planteada: ¿cómo se podrían ejercer las funciones del Servicio de Gestión Tributaria de forma más eficaz y eficiente que en la actualidad?*

4.1.2. Por su parte, la **Sección de Inspección Tributaria** no ha notado la diferencia entre una etapa y la otra, puesto que su objeto de trabajo no ha cambiado. Se dedica exclusivamente a inspeccionar tres tipos de ingresos, que son las declaraciones sobre el Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana, las nuevas altas de la tasa sobre recogida de basuras y las nuevas altas en la Tasa sobre entrada de

vehículos a través de las aceras (vados permanentes). Las cifras relativas a los ejercicios 2002 y 2003 de expedientes realizados y de liquidaciones realizadas, no de las recaudadas efectivamente, son las siguientes:

a) Impuesto sobre el incremento del valor de los terrenos de naturaleza urbana.

	Ejercicio 2002	Ejercicio 2003
Expedientes comprobados	3.700	6.283
Expedientes requeridos	805	912
Expedientes presentados	545	550
Desconocidos	212	221
Rechazados	24	41
Ausentes	8	
Importe liquidaciones realizadas	79.020,65 €	152.366,42 €
Importe de sanciones impuestas	27.657,23 €	55.144,98 €
Total importes descubiertos	106.677,88 €	207.511,40 €

Los datos importantes de este cuadro son por un lado los expedientes requeridos, y por otro los importes descubiertos, que no quieren decir que sean efectivamente recaudados, pues la gestión recaudatoria pertenece a otro departamento. Como se puede apreciar se ha producido un incremento de expedientes revisados, pero no como consecuencia de la diferente gestión recaudatoria, sino de la planificación del propio departamento, cuya tendencia consiste en incrementar la productividad.

b) Tasa sobre recogida domiciliaria de basuras y Tasa por entrada de vehículos a través de las aceras.

Se citan juntos porque las inspecciones a los objetos tributarios se realizan simultáneamente resultando un conjunto de altas que suelen afectar al mismo número de viviendas. Los datos se refieren únicamente al ejercicio 2002, realizándose 968 altas totales en los barrios de nueva construcción.

Las liquidaciones realizadas consecuencia de estas altas ascienden a las cantidades siguientes:

- Tasa por entrada de vehículos a través de las aceras: 39.379,45 euros.
- Tasa por la recogida domiciliaria de basuras: 6.299,32 euros.

Con relación al Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras no se realizan inspecciones por no recibir la colaboración de los servicios técnicos municipales, como suena. Y con relación al Impuesto sobre Actividades económicas, de estar delegado en la Excm. Diputación de Ciudad Real, una vez revocadas las facultades de gestión, la delegación a favor de la Agencia Tributaria se ha subordinado a los servicios de la empresa contratista. En cuanto a la inspección del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, es una facultad contratada con la empresa que colabora en la gestión recaudatoria, lo cual quiere decir que los servicios de inspección municipales no han variado su función durante la transición de un modelo de recaudación basado en la delegación de competencias a otro modelo por definir completamente. No obstante y al igual que los restantes departamentos estudiados, su función debe ser objeto de este estudio.

4.1.3. Por lo que respecta a la Gestión recaudatoria que reside en un negociado dependiente del servicio de Tesorería, es preciso señalar que centra su trabajo en la contabilización de los ingresos en período voluntario derivados de liquidaciones de ingreso

directo procedentes del Servicio de Gestión Tributaria correspondientes a los diversos impuestos y tasas municipales, y en el control de las bajas o datas tributarias de todo tipo propuestas en su mayor parte por el Servicio de Gestión Tributaria.

Con carácter previo y en relación con la recaudación conviene aclarar que puede producirse mediante ingresos bancarios o mediante ingresos en la caja municipal. La tarea del negociado de recaudación consiste únicamente en el registro de las liquidaciones ingresadas con el fin de proceder a su data.

¿Cómo se realiza este registro? Pues el registro de las liquidaciones ingresadas en las entidades bancarias, mediante el proceso de los ficheros informáticos donde figura el ingreso; y el registro de las ingresadas en la caja auxiliar municipal mediante el sistema de baja manual en el programa de gestión de ingresos y en contabilidad.

Los datos de la recaudación total de los últimos tres ejercicios son, desglosados los conceptos que se registran manualmente de los que se procesan mediante fichero informático son los siguientes:

INGRESOS RECAUDACIÓN VOLUNTARIA (TESORERÍA MUNICIPAL)									
CONCEPTOS	LIQUIDACIONES INFORMATIZADAS				LIQUIDACIONES CAJA AUXILIAR				TOTALES
	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	SUMA	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	SUMA	
I.V.T.M.	175.976,33	160.301,89	182.763,85	519.042,07	4.863,14	13.325,78	5.018,44	23.207,36	542.249,43
I.Incl ^o . Valor Terrenos Urbanos	613.238,44	587.078,21	689.218,25	1.889.534,90	1.734,41		708,16	2.442,57	1.891.977,47
Imp. S/ Const. Inst. y obras	2.720.037,32	2.062.795,83	2.276.584,14	7.059.417,29	80.495,96	73.973,14	91.071,12	245.540,22	7.304.957,51
Recogida Basuras	19.548,20	25.395,71	24.328,36	69.272,27		409,37		409,37	69.681,64
Cementerio		65.539,62	87.534,92	153.074,54	69.997,79	2.250,66		72.248,45	225.322,99
Expedición Documentos	5.613,89	51.127,95	63.102,18	119.844,02	582,22	1.201,97	2.245,69	4.029,88	123.873,90
Licencia de Apertura	120.045,54	156.660,56	235.478,50	512.184,60	10.146,58			10.146,58	522.331,18
Celebración Matrimonios	7.497,09	7.509,46	9.665,22	24.671,77	94,90	97,56		192,46	24.864,23
Entr. Vehículos por aceras	3.602,32	4.786,08	59.946,32	68.334,72	17,93		337,77	355,70	68.690,42
Puestos, Barracas, etc.	87.498,66	59.029,24	63.415,02	209.942,92	63,56	32.370,24	33.833,81	66.267,61	276.210,53
Ocup. Mercancías, Mater. Const., etc.	35.827,19	27.139,08	49.841,52	112.807,79			162,00	162,00	112.969,79
Mercado	30.086,36	47.325,62	62.530,19	139.942,17					139.942,17
Ocup. V.P. Cortes de Calles	7.946,93	8.175,78	14.068,63	30.191,34	63,11	163,08		226,19	30.417,53
Calicatas y Zanjas Vía Pública	58.476,96	99.890,54	51.225,72	209.593,22					209.593,22
Sanciones Urbanísticas	12.925,58	69.730,89	45.836,90	128.493,37	32.633,59	17.071,30		49.704,89	178.198,26
Teatro Quijano	308,92		2.190,31	2.499,23					2.499,23
Sanciones Limpieza y otras		13.042,35	39.024,50	52.066,85	1.575,30	330,25	90,00	1.995,55	54.062,40
Licencia Autotaxis		45,08	46,57	91,65					91,65
Concesiones	637,07	2.785,09		3.422,16					3.422,16
Ocup. V.P. Mesas y Sillas	56.215,83	50.039,63	40.279,66	146.535,12	4.672,41			4.672,41	151.207,53
Intereses de demora	462,00	1.052,49	1.636,70	3.151,19					3.151,19
Ocup. Suelo Gas Ciudad	48.001,89	60.873,52	61.058,95	169.934,36					169.934,36
Multas tráfico		206,15		206,15					206,15
Quioscos V. Publ.	10.871,42	1.391,82		12.263,24		772,34		772,34	13.035,58
Suelo, Subsuelo y vuelo U. Fenosa	12.004,37		58,89	12.063,26					12.063,26
Reposición de pavimento					2.013,39			2.013,39	2.013,39
Infrac. Medio Ambiente					90,15			90,15	90,15
TOTALES	4.026.822,31	3.561.922,59	4.059.835,30	11.648.580,20	209.044,44	141.965,69	133.466,99	484.477,12	12.133.057,32

De este cuadro lo más importante son los importes de las liquidaciones recaudadas en la caja auxiliar municipal, porque solamente estas liquidaciones implican el desarrollo de un trabajo por parte del personal municipal de recaudación ya que el resto de las recaudaciones se producen en las entidades financieras. Como vemos, cada año se reduce su importe, y paralelamente el peso de la recaudación en la propia oficina municipal a través de la caja. Y así tenemos que en el ejercicio 2001 la recaudación en la caja municipal supuso el 4,935 % del total, reduciéndose en el ejercicio 2002 al 3,833 %, y pasando en el ejercicio 2003 al 3,183 %. Y todo esto después de que en los dos últimos ejercicios se haya incrementado el número de liquidaciones realizadas por el Servicio de Gestión Tributaria, en un 35,57 por ciento. Si aplicamos este porcentaje al número de liquidaciones de ingreso directo emitidas por el Servicio de Gestión Tributaria en el ejercicio 2004, tendríamos que 602 contribuyentes pagan sus deudas tributarias de ingreso directo a través de la caja municipal.

Por este lado no habría problema en mantener el servicio como está, sin embargo se puede suponer que si el Ayuntamiento de Ciudad Real asumiera por sí mismo y con sus medios la gestión recaudatoria de todos los ingresos de derecho público, esta recaudación incrementaría notablemente, y no se recaudarían solamente las liquidaciones de ingreso directo sino también los recibos procedentes de todos los padrones tributarios. Así, de la misma forma que se ha visto al estudiar el nuevo reto del Servicio de Gestión Tributaria, el trabajo del negociado de recaudación se incrementaría indudablemente. Para ello solamente bastaría con suponer que el porcentaje de las personas que ingresan sus liquidaciones de ingreso directo en la caja municipal también pagarían sus recibos en la misma, con lo cual si multiplicamos el número de recibos -127.886- que se ponen al cobro en período voluntario por el porcentaje de ingreso en caja de 3,183 % resultaría un total de 4.071 contribuyentes más al año que deberían ser atendidos por una sola persona. Es decir, el trabajo se multiplicaría casi por seis.

Este problema se puede afrontar de varias formas. La más simple es multiplicar por seis el personal municipal, pero este tipo de solución incrementalista no parece muy eficiente. Quizá debería enfocarse el asunto mejorando aspectos de la organización de la gestión recaudatoria con el fin de aprovechar al personal municipal en actividades más eficientes, y facilitar más las cosas a los contribuyentes municipales.

De manera análoga a como se hace sobre el Servicio de Gestión tributaria, cabe plantearse cuál debe ser el reto de este departamento para el futuro inmediato, porque la nueva situación en la cual la gestión de la recaudación depende directamente del Ayuntamiento le afecta frontalmente, y es que no existe ni siquiera una persona dedicada a la gestión recaudatoria integral como merecería la situación creada.

4.1.4. Por último por lo que respecta a la **Gestión financiera y de tesorería**, la labor se realiza por un Jefe de Negociado y un Auxiliar administrativo que realizan las labores de comprobación de todas las órdenes de pago y de todos los pagos realizados, así como de las disponibilidades monetarias en las cuentas bancarias. El número de mandamientos de pago que se tramitan durante los últimos ejercicios se puede apreciar en el siguiente cuadro.

	2001	2002	2003	2004
Ingresos	5.126	4.152	5.931	1.817
Pagos	10.162	12.781	12.668	9.859
Total	15.288	16.933	18.599	11.676
Incremento sobre 2001		1.645	3.311	
Incremento sobre 2002			1.666	
% incremento sobre 2001		10,76	21,66	
% incremento sobre 2002			9,84	

Como se puede apreciar en el cuadro expuesto, el número de pagos y de ingresos que ha realizado el negociado de caja se ha incrementado en un 10 por ciento cada ejercicio. Si tenemos en cuenta que la plantilla es la misma desde el ejercicio 1990 en el que se redujo en un auxiliar, justo cuando en el resto de los servicios económicos se incrementaban casi anualmente sus efectivos, es fácil comprender la saturación de trabajo que tienen las dos personas que actualmente desarrollan sus actividades en el negociado. Sobre todo en el entorno dinámico en que se desarrollan sus funciones, que se ha

caracterizado por la especialidad de los cometidos que se realizan, la utilización incesante de nuevas tecnologías así como la constante y continua información que se suministra a deudores y acreedores. Por todo lo expuesto parece claro que existe una necesidad de llevar a cabo un incremento de la plantilla y una reestructuración de acuerdo con las nuevas tareas que desarrollan y que se pueden resumir en las siguientes:

- Devolución de Ingresos Indevidos.
- Aplazamientos y /o fraccionamientos.
- Domiciliaciones bancarias a contribuyentes.
- Domiciliaciones bancarias para pago a proveedores.
- Compensación en período ejecutivo.
- Contabilización de la última fase del ingreso y del pago .
- Realización de los planes de disposición de fondos.
- Llevanza de libros auxiliares de Bancos, Caja de Efectivo, Avaluos, etc.

Y todo esto sin contar con que actualmente se desenvuelve en una organización a la que no afecta la asunción de las funciones de gestión recaudatoria por parte del Ayuntamiento, ya que no tiene que conciliar las remesas de las cuentas restringidas de recaudación, que actualmente se mantienen en once entidades financieras, las cuales remiten información quincenalmente al Ayuntamiento. Este tratamiento se realiza por la empresa contratista de los servicios de colaboración en la gestión tributaria y recaudatoria, pero habrá que estar preparados ante la eventualidad de que este contrato finalice.

4.2. REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AYUNTAMIENTO DE CIUDAD REAL.

4.2.1. A la vista de los datos suministrados bien se podría realizar el **diagnóstico estratégico** (DAFO) identificando las posibilidades de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización para conseguir los objetivos fijados en la misma. Así

a) En el **ámbito interno** encontramos las siguientes fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORGANIZACIÓN	
Estructura	· Inexistencia de misión, visión, Objetivos estratégicos. · No existe cultura organizativa. · Estanqueidad de servicios y unidades administrativas.
Información y Comunicación	· Las relaciones jerárquicas están bien definidas. · No existen relaciones formalizadas con los servicios técnicos. · Predominan las relaciones informales sobre las formales.
Espacio de trabajo	· Muy limitado, porque no permite ampliaciones

		· No favorece la atención integral al contribuyente.
RECURSOS		
Humanos	· Experiencia acumulada en el Trabajo del departamento · Capacidad suficiente para aprender a realizar las nuevas Funciones. · Clima organizacional adecuado	· Experiencia limitada al trabajo actual · Inercia burocrática en el despacho de los asuntos. · Escasa plantilla. · Escaso aprovechamiento del potencial del personal. Escasa formación. · No hay conciencia de trabajo en equipo. · Falta de comunicación. · Resistencia al cambio.
Financieros		· Escasa disponibilidad de recursos.
Materiales	· No existe limitación de medios · Materiales no informáticos	· No existe programa informático adecuado.
DESEMPEÑO DEL TRABAJO		
		· No se orienta el trabajo hacia la calidad. · No se evalúa el rendimiento salvo para obtener gratificaciones puntuales.
FORTALEZA GENÉRICA		DEBILIDAD GENÉRICA
<i>El personal desea un poco de orden y criterio en la organización</i>		<i>Hay una gran indefinición en la Organización Hay una gran inercia burocrática, resistencia al cambio, ignorancia política y falta de personal adecuado.</i>

b) En el **ámbito externo** encontramos las siguientes amenazas y oportunidades:

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
SISTEMAS		
Económico	· Escenario de reducción del Presupuesto municipal. · Improductividad de algunos servicios.	· Necesidad municipal de controlar sus propios ingresos.
Político	· Incomprensión de la tarea administrativa por los propios políticos, que les lleva a tomar decisiones sin medir efectos. · Posibles injerencias en el proceso de selección del personal.	
Jurídico		· Cambio en la legislación organizativa de las entidades locales, favoreciendo la unificación de los servicios.
Social	· Creación de malestar entre los contribuyentes ante la falta de profesionalidad administrativa	· Contacto directo con el público. · Colaboración con algunos contribuyentes.

- Administrativo**
- Falta de coordinación con otras Administraciones.
 - Incremento de potestades administrativas.
 - Posibilidad de comenzar desde cero.

AMENAZA GENÉRICA

OPORTUNIDAD GENÉRICA

Incremento de atribuciones, con menos recursos Económicos, sin planificación y con presiones de los contribuyentes.

Posibilidad de creación de un servicio de recaudación moderno.

4.2.2. Podemos utilizar otra técnica, a mi juicio más completa, que compartiendo en el fondo el fondo los elementos de la técnica anterior consiste en realizar un **análisis crítico de los diferentes subsistemas de la organización.**

a) Subsistema orgánico.

- La organización no tiene definida ninguna estrategia. Conceptos como misión, visión, objetivos estratégicos son completamente desconocidos para el Ayuntamiento, y por tanto para los diferentes servicios municipales.
- No existe ninguna cultura organizativa.
- No se han creado nuevos departamentos o incrementando los existentes para hacer frente a las nuevas necesidades de prestación de los servicios. Los servicios y las unidades administrativas existentes son incapaces de hacer frente a las nuevas tareas que deben asumir. Es más, los responsables políticos ni siquiera parecen conscientes de ello.
- La ya existente estanqueidad de los servicios y de algunas unidades administrativas dentro de los mismos unida a la nueva carga de trabajo ha provocado que la descoordinación aumente en una escala preocupante. Es preciso tener en cuenta que cuando la gestión tributaria y recaudatoria estaba delegada en otras entidades públicas la carga de trabajo era mucho menor, y la comunicación con el Ayuntamiento se producía con cada servicio o con cada unidad administrativa en concreto, sin pasar previamente por el responsable del servicio, según el tipo de expediente que se tramitaba.

b) Subsistema de información y comunicación.

- Las relaciones de información y comunicación entre los diferentes servicios no están formalizadas, haciendo depender así los procesos de trabajo de relaciones informales que no siempre se encuentran en buen momento. Además los desacuerdos entre los diversos servicios sobre la forma de tratar determinados procesos o circuitos administrativos no se pueden resolver por una Jefatura o Dirección de carácter superior, sino que debe resolverlos la concejalía competente, cuyos criterios adolecen de falta de rigor y profesionalidad.
- Tampoco están formalizadas las relaciones de comunicación con otros servicios técnicos relacionados con valoraciones de determinados bienes, debiéndose recurrir a menudo a profesionales externos a la administración

c) Subsistema informático.

- No existe ningún programa informático en el Ayuntamiento que permita la gestión integral de los ingresos municipales. Solamente existe un programa para el tratamiento de las liquidaciones de ingreso directo practicadas por la Administración y resultantes de

declaraciones-liquidaciones realizadas por los contribuyentes. En el servicio de Gestión Tributaria se introducen los datos, y en el Negociado de Recaudación de Tesorería se dan de baja los recibos pagados. Este programa está relacionado con la contabilidad municipal.

- Para el tratamiento de los ingresos municipales procedentes de cobro por recibo el Ayuntamiento aún no tiene ningún programa informático instalado. Dicho servicio así como la recaudación está contratado con una empresa externa.

d) Subsistema de espacio de trabajo.

- Los servicios de recaudación están separados de los servicios de Gestión Tributaria, Inspección, y Tesorería, que se encuentran en la casa consistorial, la cual no dispone de espacio suficiente para realizar ampliaciones. Esto tiene dos consecuencias:

· Desde el punto de vista interno, no existe espacio físico para ubicar el nuevo personal que se contrate para hacer frente al incremento de tareas.

· Desde el punto de vista de los contribuyentes, éstos deben peregrinar de un edificio a otro para resolver un solo problema cuando se exija la participación de varios servicios. No existe una oficina de atención al contribuyente en el Ayuntamiento de Ciudad Real. Ni siquiera se han planteado la posibilidad de crearla.

e) Subsistema de recursos materiales.

- No existe ninguna limitación de medios materiales no informáticos para los funcionarios que prestan sus servicios en el Ayuntamiento.

f) Subsistema de personal y recursos humanos.

- En los departamentos o servicios existe la misma plantilla después de asumir todas las competencias de gestión tributaria que la que existía con anterioridad, por lo cual se rebela como insuficiente para atender los servicios en su nueva dimensión.

- La formación del personal no está reglada, dependiendo sus conocimientos de la práctica que ha venido realizando durante su estancia en cada departamento. Por parte de los jefes de servicio no se procura formación suficiente, y por parte de los subordinados se preocupan más por realizar cursos sobre materias completamente ajenas a su puesto de trabajo que sobre las propias, en previsión de que en un futuro les pueda servir para incrementar sus posibilidades de ascenso en otros departamentos.

- El personal concibe su tarea como propia, no así la de los demás, de manera que es frecuente encontrar personas que están haciendo cola frente a un empleado, mientras otro que trabaja al lado no atiende al público.

- El personal tiene muchas dificultades en asumir que en la nueva situación competencial municipal su trabajo debe incrementar cuantitativa y cualitativamente. La mayoría se muestra remisa al cambio de tareas con argumentos irracionales tales como: "si esto no lo tenía que hacer antes, ahora tampoco", "si no sé nada de este impuesto, no tengo la obligación de tramitarlo", "si antes firmaban las notificaciones en la Diputación ¿por qué ahora tengo que firmarlas yo?", o pidiendo directamente que le eleven el sueldo. Algunos incluso se muestran molestos con el incremento de afluencia de público. No comprenden que la función de su puesto de trabajo siempre ha sido la misma, y que la diferencia es que ahora deben ejecutarla.

- El clima organizacional está determinado por las relaciones existentes dentro de cada departamento, y en casi todos ellos la mayor importancia la ostentan las personas que más antigüedad tienen en el puesto de trabajo. No obstante, la media de edad del personal está comprendida entre cuarenta y cuarenta y cinco años. No hay relaciones malas, y en

caso de que las hubiera, el personal suele utilizar el mecanismo del concurso para trasladarse a otra dependencia.

g) Subsistema de procedimientos administrativos.

- Hay una escasa racionalización de los procedimientos administrativos. En estos momentos subsisten los procedimientos administrativos y “circuitos de tramitación” antiguos con los nuevos procedimientos resultantes del incremento de tareas, si bien estos últimos se encuentran en continuo proceso de cambio según el departamento que inicie la tramitación. Así las bajas de derechos reconocidos las propone un departamento diferente según si se producen en período de cobro voluntario o ejecutivo. O bien si se tramitan desde la Tesorería municipal o el Servicio de Inspección. A su vez, algunos departamentos optan por su aprobación por la Junta de Gobierno Local, desentendiéndose de la finalización del expediente; mientras que la Tesorería opta por su aprobación por Resolución de Alcaldía y su notificación inmediata al interesado desde el propio departamento encargado de la tramitación.

4.2.3. Conclusiones.

Como se puede apreciar nos encontramos ante una organización que se ha ido creando de forma casi espontánea siguiendo un modelo incrementalista, y que padece problemas de todo tipo. Hasta ahora los problemas vistos no se han afrontado más que en momentos aislados con ocasión de algún acontecimiento puntual. Sin embargo, a partir de ahora y a consecuencia del ejercicio por parte del Ayuntamiento de sus propias competencias recaudatorias se hace necesario afrontarlos de manera integral, ya que aunque pueda parecer que este es un problema que afecta solamente a la parte de la Tesorería que se ocupa de la recaudación, también influye grandemente en el resto de los servicios económicos y especialmente en los departamentos de Gestión Tributaria e Inspección Tributaria, ya que se enfrentan a una carga de trabajo que en algunos departamentos multiplica por el 218 por ciento la actual como es el caso de los recursos informados por el Servicio de Gestión Tributaria, y les plantea unas exigencias técnicas a las que no pueden hacer frente con sus conocimientos y medios humanos y técnicos actuales.

Las consecuencias del funcionamiento de la organización de estos servicios relacionados con la Gestión de los ingresos locales en este momento de tiempo son que existen graves disfunciones en la prestación del servicio de gestión integral de ingresos, con perjuicio para los derechos del contribuyente, sobre todo en la fase de reclamaciones y recursos en vía de recaudación por la insuficiencia de los medios materiales y humanos y por la inexistencia de la coordinación necesaria y de un responsable común último no de naturaleza política, sino funcional que asuma la unificación de criterios y toma de decisiones en última instancia en caso de discrepancias entre los distintos departamentos.

Podemos preguntarnos si la idea de unificación de criterios es suficiente para justificar una modificación de la organización municipal teniendo en cuenta la potestad de autoorganización. La respuesta es que sí. Y no sólo por lógica, sino porque la Ley 57/2003 de 16 de diciembre, de “medidas para la modernización del Gobierno Local”, exige la modificación de la organización de los servicios económicos de las Corporaciones Locales de los municipios que soliciten su inclusión en la categoría de “gran ciudad”. Y el Ayuntamiento de Ciudad Real lo ha solicitado. La organización que se establece para gestión económico financiera es muy fácil de entender, porque hace depender todos los servicios de una Dirección Económico-Financiera, de carácter funcional, y no político, de la cual dependen los servicios de Tesorería, Recaudación, contabilidad –que se quita de la función de intervención- y presupuestación. En cuanto a las funciones de gestión tributaria

se integra también en este órgano, a menos que se decida crear un organismo autónomo de recaudación, en cuyo caso se adscribirán al mismo.

Así que más tarde o más temprano tendrá que plantearse esta reorganización.

5. PROPUESTAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL AYUNTAMIENTO DE CIUDAD REAL

Debido a la magnitud de los problemas diagnosticados se puede aventurar que las diferentes propuestas para resolverlos no pueden ser sencillas ni fáciles de realizar, ya que son susceptibles de reformularse en diferentes opciones.

He considerado realizar la propuesta en **dos fases o escalones**, de forma que si no se realiza la primera, difícilmente podrá pasarse a la segunda.

- a) En un primer escalón o como punto de partida, hay que resolver una cuestión formal consistente en la *reorganización general de los servicios económicos relacionados con la Gestión integral de los ingresos locales*, con el fin de eliminar la estanqueidad de los servicios y solventar los problemas de falta de coordinación en la prestación del servicio. A su vez, la reorganización debe permitir que en un futuro se establezca un sistema de control de la mejora en la cantidad y calidad de trabajo. Pero esta es otra cuestión ajena a este trabajo.
- b) En un segundo escalón y después de haber reorganizado los servicios económicos es preciso *definir el modelo de prestación del servicio de gestión tributaria y recaudatoria que se quiere implementar*. Y aquí nos encontramos con tres opciones:
 - En primer lugar, la gestión de la recaudación íntegramente por el Ayuntamiento, sin externalizar servicios.
 - En segundo lugar, la gestión de la recaudación externalizando mediante contratos de servicios con particulares las funciones de recaudación en voluntaria de los tributos de cobro periódico por recibo, y en ejecutiva de todos los ingresos municipales.
 - En tercer lugar, la gestión de la recaudación en período voluntario de todos los ingresos municipales por el Ayuntamiento y en período ejecutivo mediante la externalización de los servicios con particulares.

5.1. PRIMERA FASE: PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN GENERAL DE LOS SERVICIOS DE TESORERÍA Y DE GESTIÓN TRIBUTARIA, INSPECCIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN.

En esta primera fase se trata de ofrecer una solución uniforme a la dispersión de las oficinas o departamentos de gestión, inspección y recaudación de los ingresos locales, y parte de la consideración de que la organización más racional, eficaz y respetuosa con los derechos del contribuyente es aquella que contemple el inicio, la investigación, el cobro y la revisión del procedimiento de gestión tributaria dentro de un mismo departamento, como puede ser la propia Tesorería General o si preferimos la Dirección Económico Financiera -

utilizando los términos de la Ley para la modernización del Gobierno Local- recayendo en la estructura organizativa de la misma el comienzo y el fin del ciclo de gestión de ingresos tributarios y no tributarios, consiguiéndose de esta forma optimizar los medios personales y materiales de la administración municipal.

En consecuencia, la primera fase de la Propuesta de Organización consiste fundamentalmente en la incardinación de las oficinas de gestión, inspección, recaudación y revisión administrativa de los actos de aplicación y efectividad de los ingresos locales en la estructura de la Tesorería Municipal.

Por ello la propuesta de esta fase consistiría en la adopción de las siguientes medidas:

1. Configuración de la Tesorería Municipal como un centro directivo encargado de toda la gestión financiera del Ente. En su defecto se podría crear una Dirección Económico Financiera. La ventaja principal de esta propuesta es que con un responsable último de naturaleza funcional que asuma las funciones de unificación de criterios y toma de decisiones en última instancia en caso de discrepancia entre las oficinas de Gestión y Recaudación, se reduce el número de disfunciones en la prestación del servicio y la gravedad de las mismas, con claros beneficios para los contribuyentes, sobre todo en la fase de reclamaciones y recursos en vía de recaudación.

2. Creación de una plaza de Vicetesorería. O adjunto a la Dirección Económico financiera. Como ya quedó expuesto en las páginas anteriores, la normativa vigente impone determinadas funciones públicas, cuyo ejercicio está reservado por ley a funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional, como son las de Recaudación y control de fondos y avales depositados en las cajas y entidades financieras a nombre de la Corporación.

Si, como ya ha sido suficientemente razonado, a dichas funciones se le incorporan la gestión integral de ingresos y se configura a la Tesorería como un centro directivo encargado de toda la gestión financiera del ente, y a su vez se tiene en cuenta el número de entes autónomos con los que cuenta el Ayuntamiento, en los que debe estar representada la Tesorería, queda ampliamente justificada la creación de un puesto de trabajo de colaboración y sustitución inmediata del titular de la misma.

Por el carácter de las funciones que deberá asumir y las tareas que deberá realizar dicho puesto, es aconsejable que se reserve su cobertura a funcionarios con habilitación nacional, con la denominación de Vicetesorería o Adjunto a la Tesorería.

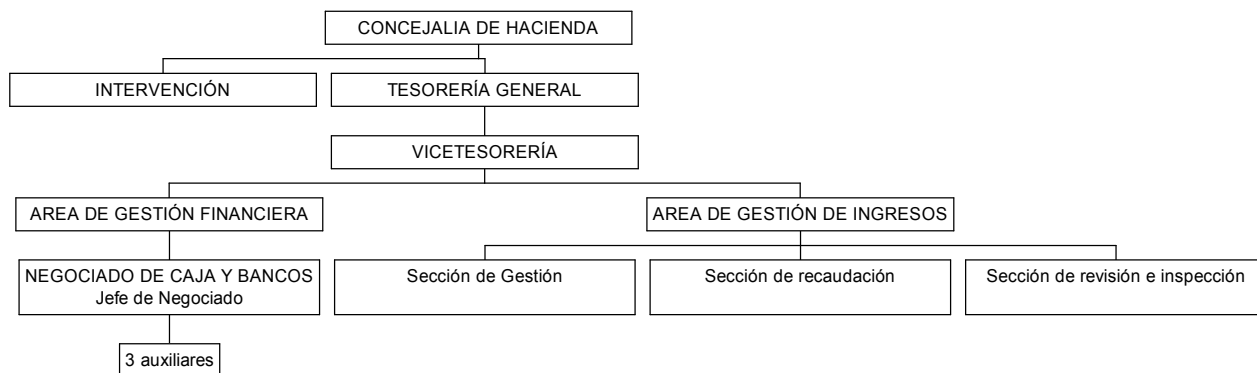
3. Integración y redistribución más racional de los recursos existentes.

Con esta propuesta la Tesorería se configura como una unidad cuya función esencial es la gestión, así que para realizar una mejor gestión se ha dividido en dos grandes áreas:

- a) Área de Gestión Financiera. Se concreta en un negociado, dependiente de la Tesorería, con una Jefatura de Negociado y se distribuyen sus funciones entre tres auxiliares, que se encargarían de la tramitación de los pagos, relaciones con las entidades financieras incluidas las cuentas restringidas de recaudación, además del control de las cajas periféricas.
- b) Área de Gestión de Ingresos. En la que quedan integradas los antiguos departamentos de Gestión tributaria, Inspección, y Recaudación, creándose uno nuevo para la Revisión de actos en vía administrativa.

Una vez aprobada esta primera fase de la reorganización, el organigrama básico de la Tesorería Municipal o Dirección Económico Financiera sería el siguiente.

Propuesta de Organización integrada. 1ª fase.



Hay que señalar que si bien el área de gestión financiera aparece perfectamente definida, el área de gestión de ingresos queda pendiente de delimitación, presentando únicamente tres secciones que antes de la reorganización mantenían una autonomía total. Pues bien, ahora dependen del área de Gestión de Ingresos, y su configuración definitiva dependerá de la decisión que se tome sobre las alternativas que se presentan a continuación.

5.2. SEGUNDA FASE: DEFINICIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE INGRESOS. DIFERENTES MODELOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDATORIA.

Una vez asumida la primera fase organizativa con la cual se ha mejorado la coordinación entre los distintos departamentos con el fin de realizar la gestión integral de los ingresos públicos, procede decidir el modelo de prestación del servicio de gestión tributaria y recaudatoria.

Tal y como expresa el profesor Carles Ramió en su estudio sobre los Modelos de Orientación Estratégica (GAPP nº 16, 1999) la cuestión anterior –cómo debe prestar el servicio la organización- no puede ser planteada sin que se aclare otra cuestión, relativa a los objetivos y estrategia de la organización –qué objetivos tiene la organización. Esta es una cuestión política, que deberá influir en el modelo organizativo que se elija.

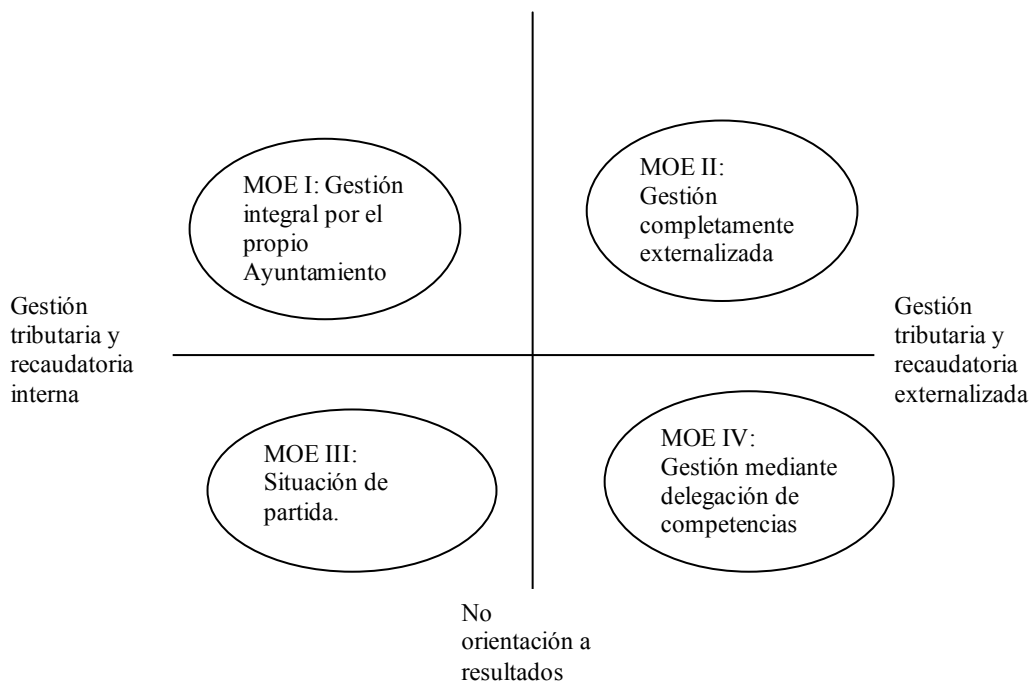
A este respecto puede ser muy útil la presentación de diversos modelos o propuestas de carácter teórico que puedan servir para hacer frente a las nuevas necesidades de la organización y a los retos que afrontan los diversos departamentos administrativos estudiados. Es lo que llamaremos Modelos de Orientación Estratégica.

Para la definición de los modelos se hace necesario clasificarlos atendiendo a unas “variables clave”, cuyos criterios pueden servir a la organización municipal para fijar las opciones que puede tomar la organización con el fin de conseguir cumplir los diferentes objetivos que se pueden fijar. Sintéticamente, y para la gestión integral de los ingresos municipales en el Ayuntamiento de Ciudad Real, se pueden fijar dos variables que tensionan la organización actual, a saber:

- Gestión de la recaudación por la propia organización administrativa municipal, que conoceremos como Gestión Integral Municipal, frente a la Gestión externalizada mediante la contratación de las tareas de colaboración con una empresa de servicios con la que se contrata la recaudación en voluntaria y ejecutiva.

- Gestión de la recaudación según el modelo tradicional frente a la gestión de la recaudación según un modelo atento a los resultados.

Del cruce entre estas variables resultarían cuatro escenarios o modelos teóricos de desarrollo organizativo para la prestación del servicio de gestión tributaria y recaudatoria, que se podrían representar según el gráfico siguiente.



Así pues nos encontramos con cuatro posibilidades de prestación del servicio de gestión tributaria y recaudatoria, a saber:

- e) Modelo I: Gestión integral por el Ayuntamiento a través de su propia organización y con orientación a los resultados.
- f) Modelo II: Gestión integral por el Ayuntamiento contratando las tareas de colaboración en la gestión tributaria y recaudatoria con una empresa contratista, tanto en voluntaria (tributos de cobro periódico por recibo) y en ejecutiva (de todos los ingresos). Es lo que llamaremos externalización. Se define como orientado a los resultados porque el Ayuntamiento puede establecer los estándares de prestación del servicio en el contrato y durante la ejecución del mismo mediante las tareas de supervisión.
- g) Modelo III: Situación de partida, descrita más arriba en la que se analiza la capacidad de los distintos departamentos municipales para hacer frente a los nuevos retos después de la revocación de la delegación competencial en la

Excma. Diputación Provincial. Como es natural no está orientada a los resultados.

- h) Modelo IV: Gestión por otra Entidad Pública mediante la delegación administrativa de competencias. No es un modelo orientado a los resultados, ya que el Ayuntamiento no puede establecer los estándares de prestación del servicio, cuya fijación corresponde a la Entidad Pública en cuestión.

Con relación a los Modelos expuestos y con carácter previo a su estudio hay que hacer las siguientes consideraciones:

a) El Modelo IV no se puede considerar porque la opción de la delegación de competencias ya fue desestimada mediante revocación por el Pleno Municipal con efectos de 1 de enero de 2003.

b) El modelo III consistente en la gestión tributaria y recaudatoria mediante los propios y actuales medios municipales descritos más arriba, tampoco puede valer como opción, porque el problema objeto de este estudio consiste en cómo pasar de un modelo de organización propio de un escenario de delegación de competencias tributarias municipales a una organización en la que esta opción está desestimada. Y con esta desestimación se está confirmando que la organización actual tampoco sirve para el nuevo escenario.

Dicho lo anterior, quedarían dos modelos a estudiar: el MOE I, de gestión integral municipal por sus propios medios, y el MOE II, de gestión externalizada. Sobre estas opciones, considero prioritario ordenar su estudio por el orden expresado, ya que la primera alternativa presentada implica una organización de máximos que sea capaz de afrontar todo el trabajo municipal. A partir de ahí, la segunda alternativa implica reducir dicha organización al mínimo imprescindible para prestar el servicio que en su mayor parte se encuentra externalizado. A estas alternativas se podría añadir otra opción intermedia, consistente en la Gestión integral por el Ayuntamiento a través de su organización de la recaudación de todos los ingresos en período voluntario, externalizando la recaudación en período ejecutivo mediante la contratación de las tareas de colaboración.

Esta opción exige que el Ayuntamiento mantenga una organización suficiente para recaudar todos sus ingresos en período voluntario, así como para resolver las reclamaciones que se presenten contra los actos administrativos referentes a los mismos,

Las consecuencias entre la elección de un modelo gestión de la recaudación son importantes no sólo para el departamento de recaudación, sino también para todos los departamentos relacionados con el mismo, pues habrá trabajos de gestión tributaria y de inspección comunes a los tres modelos que deban ser objeto de externalización.

5.2.1. Gestión integral por el Ayuntamiento a través de su propia organización.

En esta alternativa se crean las oficinas de Gestión y Recaudación, configurándose jerárquicamente como dos Jefaturas de Servicio, dependientes de la Tesorería General, más la Sección de Revisión e Inspección.

La organización propuesta es la siguiente:

- a) Jefatura de Servicio de Gestión: integrada por una Jefatura de Servicio, asistida por una Jefatura de Sección y dos negociados:

- *Negociado de Ficheros y Padrones*, con un administrativo jefe más un auxiliar administrativo. Su función sería mantener actualizadas en todo momento las bases de datos de contribuyentes, y con ellas los padrones tributarios.
- *Negociado de Gestión y emisión de liquidaciones y autoliquidaciones*, compuesto por un administrativo jefe más tres auxiliares administrativos. Se trataría de personal especializado por materias o figuras tributarias, pero con la obligación de saber y trabajar en común, evitando problemas que se presentan cuando la carga de trabajo recae especialmente en algún auxiliar.

b) Jefatura de Servicio de Recaudación: integrada por una Jefatura de Servicio, asistida por una Jefatura de Sección y por tres negociados:

· *Negociado de Recaudación en Voluntaria*. Dotado con un administrativo jefe más un auxiliar administrativo. Se encargará de las funciones de control de los cargos, datas y registro de ingresos en período voluntario.

· *Negociado de Recaudación Ejecutiva*. Dotado con un administrativo jefe más un auxiliar administrativo. Se encargará de todas las fases administrativas dentro del período ejecutivo de recaudación previas a la realización de embargos, tales como la tramitación de providencias de apremio, diligencias de embargo, petición de información para embargos, etc.

· *Negociado de Embargos*. Dotado con un administrativo jefe más dos auxiliares administrativos. Se considera necesaria su creación a fin de especializarse en la realización de embargos, sobre todo de vehículos y de bienes inmuebles.

A estos tres negociados se les asignarán dos agentes de recaudación, necesarios para la materialización de funciones de notificación del procedimiento recaudatorio y entrega de diligencias de embargo.

c) Jefatura de Sección de Revisión e Inspección Tributaria. Actualmente figura creada en el organigrama vigente con la denominación de Sección de Inspección Tributaria, agregándosele las funciones de Revisión de actos en materia tributaria y de otros ingresos de derecho público, al considerar que la resolución de recursos tanto en la vía de gestión como en la de recaudación debe estar concentrada en una Unidad Administrativa de Revisión que se encargue de recibir y tramitar los correspondientes expedientes de revisión, informando y proponiendo al órgano competente, en cada caso, la resolución del recurso de reposición, tanto en vía de gestión como de recaudación.

A esta Unidad se le dota de la naturaleza de Jefatura de Sección, con dos negociados:

· *Negociado de Revisiones y recursos*, al que se asignan las nuevas funciones de tramitación de recursos, tanto en vía de gestión como en vía de recaudación, que actualmente vienen siendo asumidas por el Servicio de Gestión Tributaria sin tenerlas encomendadas. Por ello se encargará de tramitar los recursos informados tanto por las Secciones de Gestión Tributaria como por Gestión Recaudatoria. Se le asigna un administrativo jefe y un auxiliar administrativo.

· *Negociado de Inspección de ingresos*, al que se asignan un auxiliar administrativo y dos Agentes de Inspección Tributaria.

d) Negociado de Información y Atención al contribuyente. De nueva creación, a fin de hacer posible la implantación futura de la “ventanilla única” en materia de relaciones con los contribuyentes, dependiente directamente de la Tesorería General, con funciones de información y apoyo a toda el Área de Gestión de Ingresos.

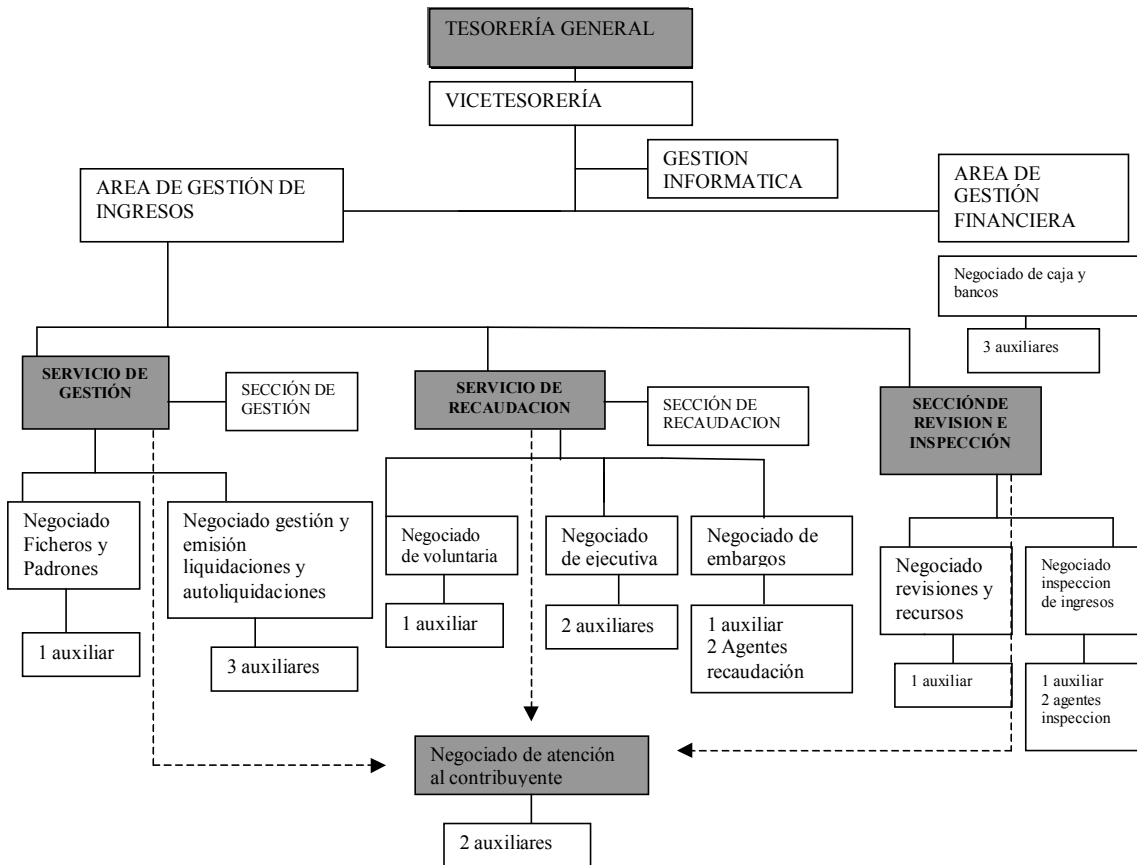
Este negociado se encargaría de recibir a los contribuyentes personalmente, la recepción de los escritos y solicitudes que se presenten demandando informes, certificados y otros documentos relacionados con el área de ingresos, así como facilitando al contribuyente la información y ayuda necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones con la Hacienda Municipal.

Este Negociado estará compuesto de por un administrativo jefe más dos auxiliares administrativos, con labores informativas, tanto de gestión como de recaudación, así como del registro de escritos y su distribución, en su caso, a otros negociados.

e) Técnico de apoyo informático a la gestión. De nueva y necesaria creación dentro de la plantilla del área de Gestión Integral de Ingresos, al objeto de eliminar la dependencia de personal externo al servicio. Su función sería la de realizar los ajustes y controles necesarios en los programas informáticos a fin de preparar las comunicaciones con las entidades financieras y otras entidades colaboradoras en materia de gestión de ficheros informáticos, tanto de gestión tributaria como de recaudación, inspección y de revisión de actos administrativos, tendentes a efectuar el cuadro de las cuentas de la gestión con dichas entidades y, en definitiva, el asesoramiento informático en materia de programas de gestión y recaudación de ingresos.

Dicho puesto lo podría desempeñar un empleado municipal, laboral o funcionario, perteneciente al grupo C, con conocimiento y experiencia amplios de gestión de programas informáticos relacionados con la gestión tributaria y de recaudación.

El organigrama sería el siguiente:



Los costes teóricos aproximados de esta alternativa son los siguientes:

a) Coste de personal:

PUESTO DE TRABAJO	GRUPO	CD	NÚMERO	RETRIBUCION ANUAL	SEGURIDAD SOCIAL	TOTAL COSTE
GESTIÓN TRIBUTARIA						
Jefe Servicio Gestión Tributaria	A	28	1	35.229,09 €	8.061,91 €	43.291,00 €
Jefe Sección Gestión Tributaria	B	26	1	27.408,65 €	6.742,53 €	34.151,18 €
Jefe Negociado Gestión Tributaria	C	18	2	36.978,22 €	9.096,64 €	46.074,86 €
Auxiliar Administrativo	D	16	4	62.307,24 €	15.327,58 €	77.634,82 €
Subtotal			8		subtotal	201.151,86 €
INSPECCIÓN TRIBUTARIA						
Jefe Sección Inspección Tributaria	B	26	1	27.408,65 €	6.742,53 €	34.151,18 €
Jefe Negociado Inspección	C	19	1	18.489,17 €	4.548,34 €	23.037,51 €
Jefe Negociado revisiones y recursos	C	19	1	18.489,17 €	4.548,34 €	23.037,51 €
Auxiliar Administrativo	D	16	2	31.153,62 €	7.663,79 €	38.817,41 €
Agentes de Inspección	D	14	2	26.000,00 €	6.396,00 €	32.396,00 €
Subtotal			7		subtotal	151.439,60 €
TESORERÍA						
Tesorería	A	30	1	52.553,53 €	8.061,91 €	60.615,44 €
Vicetesorería	A	30	1	46.553,53 €	8.061,91 €	54.615,44 €
Jefe Servicio recaudación	A	28	1	35.229,09 €	8.061,91 €	43.291,00 €
Jefe Sección recaudación	B	26	1	27.408,65 €	6.742,53 €	34.151,18 €
Jefe Negociado Contabilidad y Caja	C	19	1	18.943,89 €	4.660,20 €	23.604,09 €
Jefes Negociado Recaudación	C	19	3	55.467,51 €	13.645,01 €	69.112,52 €
Jefe Negociado Atención contribuyente	C	19	1	18.489,17 €	4.548,34 €	23.037,51 €
Jefe Negociado Informática	C	19	1	18.489,17 €	4.548,34 €	23.037,51 €
Auxiliar Administrativo	D	16	9	142.233,30 €	34.989,39 €	177.222,69 €
Agentes de Recaudación	D	14	2	28.000,00 €	6.888,00 €	34.888,00 €
Subtotal			21		subtotal	543.575,37 €
Total			36		TOTAL	896.166,83 €

b) Coste de tramitaciones y procedimientos.

En este apartado se incluyen los costes que implica la realización material de las tareas de gestión tributaria y recaudación, a saber:

- Coste de las notificaciones. Tanto de los actos administrativos como de las liquidaciones tributarias en voluntaria y en ejecutiva. Dicho servicio se puede realizar por los propios medios municipales, debiéndose incluir a un grupo de cuatro o cinco notificadores; contratar con el Servicio de Correos, o bien con alguna empresa de servicios especializada. En cualquiera de los casos los costes mínimos pueden estimarse para el volumen de notificaciones del Ayuntamiento de Ciudad Real en la cantidad de 44.800 euros anuales por un total de 16.000 notificaciones.

- Coste de puesta al cobro de los recibos en período voluntario. Las funciones de impresión de los recibos de los tributos de cobro periódico por recibo deben ser realizadas por empresa especializada o bien por alguna de las entidades colaboradoras en el pago de ingresos, que cobran un precio de 30 céntimos por cada recibo. Si tomamos como cifra de recibos no domiciliados a la fecha del segundo semestre de 2004 la de 51.689, puede estimarse que el coste de realización y puesta al cobro de los mismos asciende a 15.566,7 euros.

c) Coste de adquisición de los programas informáticos específicos para realizar los procesos de tratamiento de los datos de gestión tributaria y recaudación. El coste mínimo de un programa con las características mínimas necesarias para el volumen de trabajo del Ayuntamiento de Ciudad Real se sitúa, según las ofertas presentadas en 30.000 euros, más 5.000 euros en concepto de mantenimiento anual.

d) Coste de adquisición, alquiler o reforma de un local adecuado y céntrico para situar la oficina de gestión tributaria integrada, con el fin de prestar un servicio adecuado. Por este concepto la cantidad económica se dispara tanto en el establecimiento del servicio como en el mantenimiento del edificio. Suponiendo que fuera un alquiler en un local céntrico, su precio de adecuación a oficina estaría como mínimo en torno a 30.000 euros, mientras que el alquiler y los gastos de servicios exteriores no bajarían de los 60.000 euros anuales.

e) Coste de empresas colaboradoras en la gestión catastral. Podemos estimar que anualmente se realizan 3.000 expedientes a una media de 48 euros por expediente resultaría un total de 144.000 euros.

f) Costes financieros en el caso de que la recaudación se mantenga en los períodos cobratorios actuales, es decir recaudando el Impuesto sobre Bienes Inmuebles en el último trimestre del ejercicio, 200.000 euros.

g) Otros costes no previstos. Se puede imputar un 5 por ciento del total de costes ajenos al personal, que ascenderían a 26.628,30 euros anuales.

Pero la decisión a la hora de acordar la forma de prestación de un servicio público puede basarse o no en criterios económicos. Y así, además del coste económico la adopción de este organigrama pueden valorarse determinadas ventajas o inconvenientes, entre los cuales se pueden citar los siguientes:

a) Ventajas

- Desde el punto de vista organizativo se completa una organización con los propios recursos del Ayuntamiento, de forma que será el Ayuntamiento el que mediante sus propios medios preste el servicio, así que controlará todas las fases del procedimiento de recaudación.

- Será el Ayuntamiento el que pueda definir el modelo de calidad en la administración orientándola al resultado, y sin depender de agentes externos.

- Desde el punto de vista de los recursos financieros, el Ayuntamiento se responsabilizará de elaborar un calendario de cobranza que permita disponer de la suficiente liquidez para atender el pago de las obligaciones reconocidas. Aunque no lo parezca se puede interpretar como una ventaja porque la situación actual es de no asumir ninguna responsabilidad.

Estas ventajas exigen el compromiso y la voluntad políticas para realizarlas, lo cual hasta ahora no se ha producido.

b) Inconvenientes

- Desde el punto de vista económico es la opción más cara, y supone un incremento teórico de 310.354,61 euros sobre la situación actual.

- Desde el punto de vista de los recursos humanos hay que realizar un proceso de selección de personal de todos los grupos. Dicho proceso de selección debe sustraerse a todo tipo de influencias políticas, sindicales o de otro carácter.

Dicho personal no puede participar de la misma cultura organizacional que el resto de personal administrativo del Ayuntamiento porque el resto de los servicios no están orientados a la producción de servicios de calidad. Además deberá ser formado adecuadamente, lo cual supone una fuerte inversión en tiempo y en dinero.

El servicio conviene prestarlo en horario de mañana y de tarde lo cual puede generar problemas con el personal, y, asimismo, debe regirse por reglas de productividad según los resultados, lo cual puede producir fricciones con el resto del personal municipal.

- Desde el punto de vista presupuestario y financiero, hay que realizar un enorme gasto presupuestario en la adquisición de medios materiales de carácter mueble, como equipos y programas, y de carácter inmueble, como un lugar donde situar estos servicios de gestión integral de los ingresos.
- Desde el punto de vista de los contribuyentes esta opción exige elaborar un calendario fiscal que permita dotar a las arcas municipales con la liquidez suficiente para reducir la dependencia de la financiación externa. Este calendario supone un adelanto en el pago de los tributos con relación a las fechas actuales, pero se pueden ofrecer facilidades de pago a la vez que incentivos que favorezcan las domiciliaciones, y con ello la reducción de los problemas de gestión.

La definición de los puestos de trabajo totales se incorpora en el [Anexo II](#).

5.2.2. Gestión por el Ayuntamiento externalizando los servicios de recaudación voluntaria y ejecutiva.

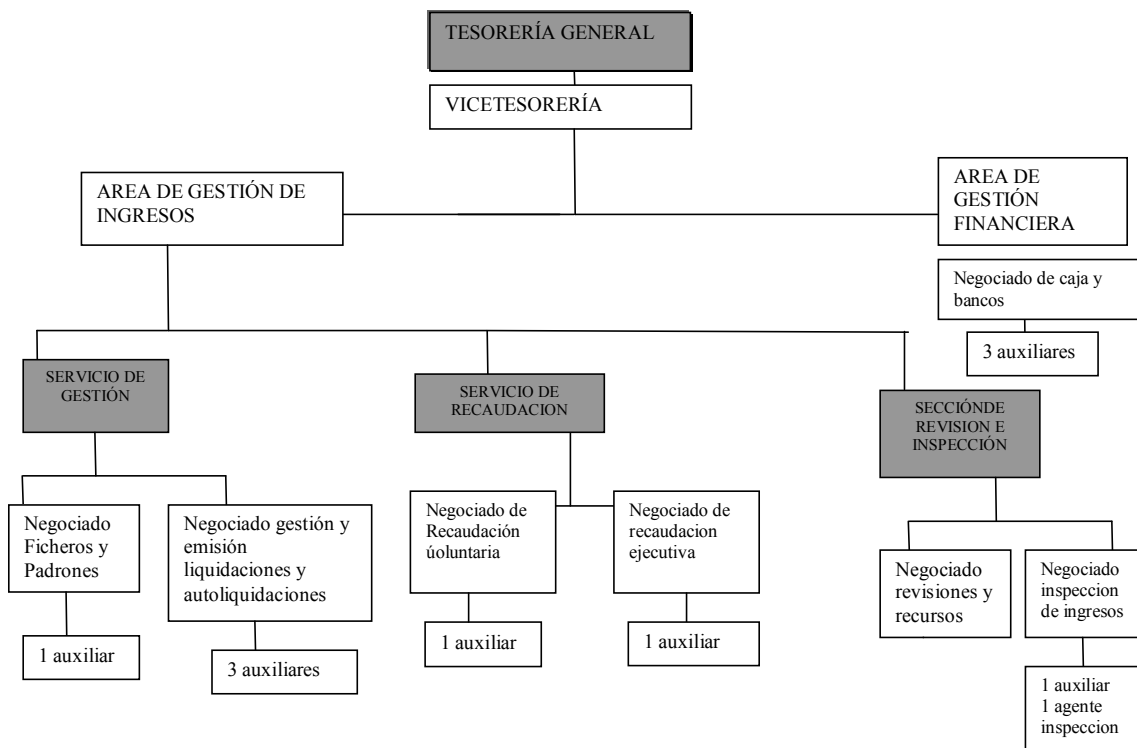
Esta propuesta se diferencia de la anterior en que desaparecen los puestos de trabajo que consisten en la gestión y recaudación de los tributos de cobro periódico y por recibo en voluntaria, y en la recaudación ejecutiva de todos los tributos.

La situación es parecida a la que se vive hoy en día, sin embargo hay que reseñar que con relación a la situación actual es preciso incorporar algunos puestos de trabajo, a la vez que ordenar los existentes, porque la situación actual no se adecua a este supuesto, sino a la situación en que toda la gestión y recaudación estaba delegada en otra administración pública.

Así pues, los negociados y el personal que desaparece con relación a la propuesta de gestión íntegra por parte del Ayuntamiento por sus propios medios, son los siguientes:

- a) Del servicio de Gestión Tributaria se suprime la Jefatura de Sección, pero los negociados no desaparecen, y el personal adscrito a ellos tampoco.
- b) Del servicio de Recaudación se suprimen las Jefaturas de Servicio y de Sección, además del negociado de embargos, dejando dos negociados, de recaudación voluntaria y ejecutiva con un auxiliar cada uno, que se ocuparían de todos los asuntos relacionados con la recaudación, tanto en voluntaria como en ejecutiva enfocando su trabajo hacia el control de la empresa contratista.
- c) De la Sección de Revisión e inspección, no se suprimen los negociados, pero sí el puesto de auxiliar administrativo en el Negociado de revisiones. Del negociado de inspección se suprime un puesto de agente de inspección tributaria.
- d) El negociado de Atención al contribuyente se suprime, llevándose las relaciones con el contribuyente por parte de la empresa contratista.
- e) El negociado de Gestión Informática se suprime, realizando este trabajo la empresa contratista sobre sus propios medios informáticos.

El gráfico del organigrama sería el siguiente:



El coste teórico aproximado de esta alternativa sería el siguiente:

a) Coste de personal:

PUESTO DE TRABAJO	GRUPO	CD	NÚMERO	RETRIBUCION ANUAL	SEGURIDAD SOCIAL	TOTAL COSTE
GESTIÓN TRIBUTARIA						
Jefe Servicio Gestión Tributaria	A	28	1	35.229,09 €	8.061,91 €	43.291,00 €
Jefe Sección Gestión Tributaria	B	26	0	- €	- €	- €
Jefe Negociado Gestión Tributaria	C	18	2	36.978,22 €	9.096,64 €	46.074,86 €
Auxiliar Administrativo	D	16	4	62.307,24 €	15.327,58 €	77.634,82 €
Subtotal			7		subtotal	167.000,68 €
INSPECCIÓN TRIBUTARIA						
Jefe Sección Inspección Tributaria	B	26	1	27.408,65 €	6.742,53 €	34.151,18 €
Jefe Negociado Inspección	C	19	1	18.489,17 €	4.548,34 €	23.037,51 €
Jefe Negociado revisiones y recursos	C	19	1	18.489,17 €	4.548,34 €	23.037,51 €
Auxiliar Administrativo	D	16	1	15.576,81 €	3.831,90 €	19.408,71 €
Agentes de Inspección	D	14	1	13.000,00 €	3.198,00 €	16.198,00 €
Subtotal			5		subtotal	115.832,89 €
TESORERÍA						
Tesorería	A	30	1	52.553,53 €	8.061,91 €	60.615,44 €
Vicetesorería	A	30	1	46.553,53 €	8.061,91 €	54.615,44 €
Jefe Servicio recaudación	A	28	0	- €	- €	- €
Jefe Sección recaudación	B	26	0	- €	- €	- €
Jefe Negociado Contabilidad y Caja	C	19	1	18.943,89 €	4.660,20 €	23.604,09 €
Jefes Negociado Recaudación	C	19	2	36.978,34 €	9.096,67 €	46.075,01 €
Jefe Negociado Atención contribuyente	C	19	0	- €	- €	- €
Jefe Negociado Informática	C	19	0	- €	- €	- €
Auxiliar Administrativo	D	16	5	79.018,50 €	19.438,55 €	98.457,05 €
Agentes de Recaudación	D	14	0	- €	- €	- €
Subtotal			10		subtotal	283.367,03 €
Total			22		TOTAL	566.200,61 €

b) Coste de tramitaciones y procedimientos.

- Coste de las notificaciones. De manera análoga a la opción anterior, en este caso solamente se computarían las notificaciones en período voluntario de las liquidaciones de ingreso directo en período voluntario de cobranza, ya que las notificaciones en período ejecutivo correrían por cuenta de la empresa contratista. Si se considera que esta tarea se realiza por el servicio de ordenanzas municipales, el coste específico sería nulo, ya que se incluiría dentro de los costes generales de este servicio.

- Coste de puesta al cobro de los recibos en período voluntario. Correría por cuenta de la empresa contratista.

c) Coste de adquisición de los programas informáticos específicos para realizar los procesos de tratamiento de los datos de gestión tributaria y recaudación. Como hemos visto anteriormente, el coste mínimo se sitúa en el entorno de los 30.000 euros de adquisición, más 5.000 euros en concepto de mantenimiento anual. Sin embargo en la contratación se puede especificar que este gasto corre por cargo de la empresa contratista, ya que es fácilmente comprensible que el Ayuntamiento no puede cambiar de programa cada vez que una nueva empresa de servicios resulte adjudicataria del contrato.

d) No existe coste relacionado con la adquisición o adecuación de un local, por no suponer un incremento significativo de plantilla con relación a la actual.

e) Coste de contratación con empresas colaboradoras.

- En la gestión catastral. No existe, porque estos servicios los prestaría la empresa contratista.

- En lo referente a la gestión recaudatoria, la evolución de los costes durante los últimos cuatro ejercicios ha sido la siguiente:

Premio de cobranza	EJERCICIO			
	2000	2001	2002	2003
Voluntaria	485.069,34	539.278,00	501.978,28	357.568,81
Ejecutiva	215.217,61	220.498,00	301.347,52	304.317,88
Totales	700.286,95	759.776,00	803.325,80	661.886,69

Con relación a este cuadro hay que aclarar que el premio de cobranza es mayor cuanto mayor es la recaudación, y a la inversa. Por ello este cuadro arroja una serie ascendente de premios de cobranza hasta el ejercicio 2002, debido a que la Excm. Diputación Provincial de Ciudad Real incrementó notablemente el porcentaje de cobranza de los recibos tanto en voluntaria como en ejecutiva, a pesar de que para el ejercicio 2002 redujo su precio en un 13 por ciento en período voluntario. Durante el ejercicio 2003, en el cual las actividades de la recaudación han estado contratadas con una empresa privada, podemos apreciar que el premio pagado ha sido inferior al de los ejercicios anteriores, pero esto no se debe a una reducción en la recaudación, sino a que el precio fijado para el contrato de servicios ha descendido sobre la recaudación en período voluntario en un 36 por ciento sobre el que cobraba la Excm. Diputación Provincial en el ejercicio 2002, y en un 10 por ciento sobre la recaudación ejecutiva.

f) Costes financieros por el anticipo de recaudación. No existirían, ya que estos costes estarían soportados por la empresa contratista.

g) Otros costes no previstos. Se puede imputar un 5 por ciento de total de costes ajenos al personal, que ascenderían a 33.094 euros anuales.

La valoración de esta alternativa presenta ventajas e inconvenientes:

a) Ventajas

- El coste teórico de esta alternativa sería inferior a la gestión integral por el Ayuntamiento en 194.179 euros.
- Las empresas externas presentan en teoría mejores medios técnicos y a unos recursos humanos formados, que se benefician, en teoría, de diversas economías de escala.
- El personal administrativo no se ve obligado a cambiar de cultura de trabajo.
- En caso de resolución del contrato de prestación de servicios y ante un posible abandono de la idea de externalización del servicio, la organización resultante es lo suficientemente pequeña para permitir al Ayuntamiento volver a delegar las competencias de recaudación en una entidad pública sin cargarse de personal.
- Desde el punto de vista del contribuyente, los períodos de cobranza se pueden retrasar, y al Ayuntamiento no le afectaría ya que dispondría de anticipos a cuenta de la recaudación. Además el horario de atención al público es de mañana y tarde, lo que con personal funcionario es difícil de conseguir.

b) Inconvenientes.

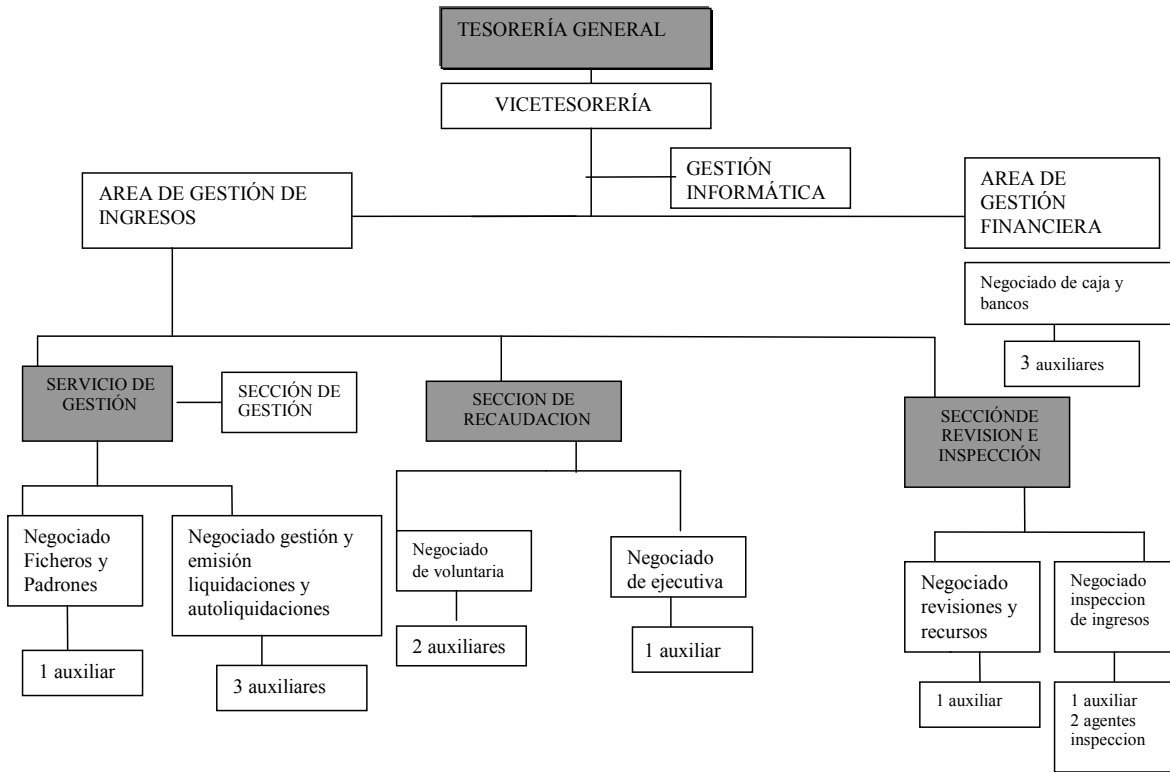
- El Ayuntamiento no gestiona por sí mismo las bases de datos de los contribuyentes, de manera que ante una resolución del contrato deberá volver a obtener las bases de datos de contribuyentes completas y en un formato que permita la gestión por sí o mediante delegación administrativa.
- El personal del Ayuntamiento no conoce los aspectos sustantivos de la gestión integral de los recursos municipales, retrasándose así la formación de la plantilla en aspectos esenciales de la recaudación tanto voluntaria como ejecutiva.
- En el caso de que la empresa contratista prestara el servicio de forma deficiente el “choque organizativo” que se produciría sería difícil de resolver, ya que el Ayuntamiento se encontraría con la necesidad de prestar el servicio con sus propios medios, y a plantearse la reorganización en un momento posterior.
- En definitiva, la crítica se puede centrar en que el Ayuntamiento retrasa el hecho de asumir por sí la prestación de un servicio, con el riesgo que supone en el caso de que deba enfrentarse al mismo en el supuesto de rescisión del contrato de servicios.

5.2.3. Gestión por el Ayuntamiento externalizando solamente los servicios de recaudación en periodo ejecutivo.

Esta propuesta supone un escalón intermedio entre las dos primeras por lo cual deberá conservar el personal y medios asignados al servicio de Gestión Tributaria de la primera opción, y el personal de gestión recaudatoria de la segunda, pudiéndose adoptar las siguientes medidas:

- a) En el Servicio de Gestión Tributaria, incorporar un Jefe de Sección, que realice las labores de apoyo a la Jefatura del Servicio, y con funciones sobre el Negociado de revisiones y recursos, como ocurría en la primera opción.
- b) En el servicio de recaudación incrementándolo en el personal necesario para realizar el control de la recaudación en período voluntario. Es decir, recuperando la Jefatura de Sección, y dejando los dos negociados con el fin de especializar cada uno de los dos resultantes en un tipo de recaudación voluntaria o ejecutiva. En este caso el negociado de voluntaria quedaría con dos auxiliares, y el de ejecutiva contaría solamente con un auxiliar para realizar el control sobre la empresa contratista.
- c) En la Sección de Revisión e Inspección, el negociado de revisiones y recursos recupera el auxiliar administrativo y el agente de inspección que perdió en la opción anterior en la que se externalizaba la recaudación total.
- d) El negociado de atención al contribuyente no se recupera porque las consultas sobre la recaudación en período voluntario se resuelven por el propio personal municipal, mientras que las consultas sobre recaudación en período ejecutivo se resuelven por el personal de la empresa contratista. En este caso sería importante situar los dos servicios de recaudación, público en período voluntario, y privado en período ejecutivo, en la misma dependencia, para poder prestar así una atención integral al contribuyente.
- e) En relación con el negociado de gestión informática, debería disponerse de un encargado informático, ya sea integrado en el servicio, ya sea formando parte de algún servicio como personal que comparte las funciones de gestión y las de atención informática.

El gráfico del organigrama sería el siguiente:



Los costes teóricos aproximados del servicio serían los siguientes

a) Personal

PUESTO DE TRABAJO	GRUPO	CD	NÚMERO	RETRIBUCION ANUAL	SEGURIDAD SOCIAL	TOTAL COSTE
GESTIÓN TRIBUTARIA						
Jefe Servicio Gestión Tributaria	A	28	1	35.229,09 €	8.061,91 €	43.291,00 €
Jefe Sección Gestión Tributaria	B	26	1	27.408,65 €	6.742,53 €	34.151,18 €
Jefe Negociado Gestión Tributaria	C	18	2	36.978,22 €	9.096,64 €	46.074,86 €
Auxiliar Administrativo	D	16	4	62.307,24 €	15.327,58 €	77.634,82 €
Subtotal			8		subtotal	201.151,86 €
INSPECCIÓN TRIBUTARIA						
Jefe Sección Inspección Tributaria	B	26	1	27.408,65 €	6.742,53 €	34.151,18 €
Jefe Negociado Inspección	C	19	1	18.489,17 €	4.548,34 €	23.037,51 €
Jefe Negociado revisiones y recursos	C	19	1	18.489,17 €	4.548,34 €	23.037,51 €
Auxiliar Administrativo	D	16	2	31.153,62 €	7.663,79 €	38.817,41 €
Agentes de Inspección	D	14	2	26.000,00 €	6.396,00 €	32.396,00 €
Subtotal			7		subtotal	151.439,60 €
TESORERÍA						
Tesorería	A	30	1	52.553,53 €	8.061,91 €	60.615,44 €
Vicetesorería	A	30	1	46.553,53 €	8.061,91 €	54.615,44 €
Jefe Servicio recaudación	A	28	0	- €	- €	- €
Jefe Sección recaudación	B	26	1	27.408,65 €	6.742,53 €	34.151,18 €
Jefe Negociado Contabilidad y Caja	C	19	1	18.943,89 €	4.660,20 €	23.604,09 €
Jefes Negociado Recaudación	C	19	2	36.978,34 €	9.096,67 €	46.075,01 €
Jefe Negociado Atención contribuyente	C	19	0	- €	- €	- €
Jefe Negociado Informática	C	19	0	- €	- €	- €
Auxiliar Administrativo	D	16	6	94.822,20 €	23.326,26 €	118.148,46 €
Agentes de Recaudación	D	14	0	- €	- €	- €
Subtotal			12		subtotal	337.209,62 €
Total			27		TOTAL	689.801,08 €

El resto de costes es equivalente a los costes municipales por llevar la recaudación en voluntaria expuestos en la opción primera. Y así:

b) Coste de tramitaciones y procedimientos.

- Coste de las notificaciones. Tanto de las notificaciones de los actos administrativos así como las liquidaciones de ingreso directo en período voluntario de cobranza, ya que las notificaciones en período ejecutivo correrían por cuenta de la empresa contratista se pueden realizar por los propios medios municipales, como se está realizando en la actualidad.

- Coste de puesta al cobro de los recibos en período voluntario. Las funciones de impresión de los recibos de los tributos de cobro periódico por recibo deben ser realizadas por empresa especializada o bien por alguna de las entidades colaboradoras en el pago de ingresos, que cobran un precio por cada recibo. Puede estimarse en 15.566,70 euros.

c) Coste de adquisición de los programas informáticos específicos para realizar los procesos de tratamiento de los datos de gestión tributaria y recaudación. El coste mínimo de un programa con las características mínimas necesarias para el volumen de trabajo del Ayuntamiento de Ciudad Real se sitúa, según las ofertas presentadas en 30.000 euros, más 5.000 euros en concepto de mantenimiento anual.

d) Coste de adquisición, alquiler o reforma de un local adecuado. El coste sería el señalado en la primera opción, ya que el incremento de personal sobre la cifra actual parece considerable como para intentar acomodarlos junto con los servicios económicos. Si se quisiera ahorrar este coste, se podría intentar desplazar otro servicio de la misma planta a otra dependencia, y utilizar su actual ubicación. De no hacerlo los costes serían iguales en cuanto al alquiler o adaptación del local, pero serían inferiores en cuanto al mantenimiento, ya que se computaría en los gastos generales de funcionamiento de la Casa Consistorial.

De no ser así los gastos serían, de 30.000 euros por la adecuación, mientras que el alquiler y los gastos de servicios exteriores no bajarían de los 60.000 euros anuales.

e) Coste de empresas colaboradoras en la gestión catastral. Podemos estimar que anualmente se realizan 3.000 expedientes anuales a una media de 48 euros por expediente resultaría un total de 144.000 euros.

f) Costes financieros en el caso de que la recaudación se mantenga en los períodos cobratorios actuales, es decir recaudando el Impuesto sobre Bienes Inmuebles en el último trimestre del ejercicio, 200.000 euros.

g) Otros costes no previstos. Se puede imputar un 5 por ciento del total de costes ajenos al personal, que ascenderían a 34.944,19 euros anuales.

Por último, la valoración de esta alternativa presenta ventajas e inconvenientes, a saber:

a) Ventajas.

- Desde el punto de vista económico, es más barata que la gestión integral en 31.731,98 euros.
- Desde el punto de vista organizativo se prepara la organización para que ante cualquier eventualidad futura preste el servicio mediante sus propios recursos, controlando la recaudación en voluntaria y la base de datos de contribuyentes.
- El Ayuntamiento es el encargado de fijar el nivel de calidad del servicio de recaudación en período voluntario.
- En caso de que la empresa contratista de la recaudación en período ejecutivo incumpliera el contrato, los efectos de la resolución del mismo no afectarían a la mayor parte de la recaudación.

b) Inconvenientes.

- Desde el punto de vista económico es más cara que la gestión externa de la recaudación por el Ayuntamiento en 162.447,52 euros.
- Desde el punto de vista de los recursos humanos, habría que realizar un proceso de selección de personal técnico y administrativo, al que hay que formar, y esto supone un coste en tiempo y en dinero.
- Habría que cambiar la cultura organizacional del personal existente, orientándolo hacia la prestación del servicio de recaudación con la mayor calidad posible.
- Desde el punto de vista del contribuyente, el Ayuntamiento debería adelantar los períodos de cobranza de los tributos, con el fin de disponer de liquidez al comienzo del ejercicio. Este punto ya se ha estudiado anteriormente.

6. CONCLUSIONES

A la vista de la exposición anterior, considero que ya existen suficientes elementos de juicio para pronunciarse a favor de una u otra opción de organización de los servicios municipales que intervienen en la gestión integral de los ingresos públicos locales.

Como ha quedado claramente expuesto, la pretensión fundamental del estudio organizacional no es otra que advertir la multiplicidad de circunstancias que influyen en la situación actual y en su proyección para el futuro. Y es que los aspectos que inciden en la organización no son solamente los económicos, sino también los culturales, humanos, y

fundamentalmente los de carácter político, ya que la decisión que se adopte debe partir de dos premisas de base, que son las siguientes:

- a) La organización actual no es idónea para prestar un servicio de gestión integral de calidad, por lo cual es obligatorio plantearse el cambio.
- b) La fijación, concreción y claridad de los objetivos de la organización está por encima de cualquier modificación organizativa. Esta tarea les corresponde a los responsables políticos, que no pueden pretender que una organización anómica preste servicios públicos con la calidad que los ciudadanos exigen.

Los datos y cifras resumidos son los siguientes:

COSTES TOTALES	Situación actual	Gestión integral con los medios municipales	Gestión externa de la recaudación completa	Gestión externa de la recaudación ejecutiva
Personal	413.275,50	896.166,83	566.200,61	689.801,08
Procedimientos	0,00	63.566,00	0,00	15.566,00
Notificaciones	0,00	48.000,00	0,00	0,00
Puesta al cobro recibos	0,00	15.566,00	0,00	15.566,00
Informática	35.000,00	35.000,00	0,00	35.000,00
Inversión	30.000,00	30.000,00	0,00	30.000,00
Mantenimiento	5.000,00	5.000,00	0,00	5.000,00
Locales	0,00	90.000,00	0,00	0,00
Inversión	0,00	30.000,00	0,00	0,00
Mantenimiento	0,00	60.000,00	0,00	0,00
Empresas colaboradoras	661.886,69	144.000,00	661.886,69	448.317,88
Gestión catastral	0,00	144.000,00	0,00	144.000,00
Gestión recaudatoria	661.886,69	0,00	661.886,69	304.317,88
Costes financieros	0,00	200.000,00	0,00	200.000,00
Otros costes(5%)	34.844,33	26.628,30	33.094,33	34.944,19
TOTALES	1.145.006,52	1.455.361,13	1.261.181,63	1.423.629,15
Diferencia con la situación actual		310.354,61	116.175,11	278.622,63
Diferencia con la opción de gestión integral municipal			-194.179,50	-31.731,98
diferencia con la opción de gestión externa completa				162.447,52
% sobre la situación actual		27,11	10,15	24,33
% sobre la opción de gestión integral municipal			-13,34	-2,18
% sobre la opción de gestión externa completa				12,88

Como se puede apreciar en el cuadro, la situación en términos de coste se manifiesta a favor del mantenimiento de la situación actual, sin embargo, como se ha advertido en el diagnóstico estratégico, no es la mejor de las situaciones posibles, quizá sea la peor. Frente a la misma, asumir la gestión integral de los ingresos municipales con los propios medios municipales es la opción más cara de todas las planteadas (supone un coste teórico de un 27,11 % superior a la situación actual), seguida por la gestión externa de la recaudación ejecutiva (un 24,33 %) y por la gestión externa de toda la recaudación, que supone un encarecimiento total de un 10,15 por ciento. De estas cifras se pueden hacer dos reflexiones:

1ª Entre estas opciones observamos que la diferencia entre los costes de la opción de gestión integral municipal de la recaudación y los de la de gestión de la recaudación en período voluntario de cobro hay muy poca diferencia, 31.731,98 euros, un 2,18 por ciento, porque el precio por la prestación del servicio de una empresa externa en la recaudación

ejecutiva compensa los costes de acondicionar un local y de realizar las notificaciones de determinadas liquidaciones. Está claro que la opción entre una u otra opción no debe depender del criterio económico, sino que deberán sopesarse otro conjunto de ventajas e inconvenientes más relacionados con la definición de la calidad del servicio que se pretende.

2º La discusión se debería centrar pues entre la opción de gestión integral municipal de la recaudación y la gestión externalizada del servicio, que son las que en términos de coste son más distantes, siendo más barata la opción de la externalización en 194.179,50 euros, un 13,34 por ciento. La cuestión para los agentes políticos no es otra que decidirse por uno de estos dos escenarios.

Como quiera que dentro de este cuadro los costes de personal ocupan un lugar preeminente, y teniendo en cuenta que el factor que más peso específico tenga en la decisión por uno u otro modelo de gestión de los ingresos públicos locales es el de los recursos humanos a los que habrá que formar y remunerar, y que serán los que tengan que soportar el peso mayor de la nueva organización, el cuadro resumen de las opciones presentadas en materia de personal es el siguiente:

			PLANTILLA ACTUAL		Gestión integral con los medios municipales		Gestión externa de la recaudación completa		Gestión externa de la recaudación ejecutiva	
PUESTO DE TRABAJO		CD	NÚMERO	TOTAL COSTE	NÚMERO	TOTAL COSTE	NÚMERO	TOTAL COSTE	NÚMERO	TOTAL COSTE
GESTIÓN TRIBUTARIA										
Jefe Servicio Gestión Tributaria	A	28	1	43.291,00	1	43.291,00	1	43.291,00	1	43.291,00
Jefe Sección Gestión Tributaria	B	26	0	0,00	1	34.151,18	0	0,00	1	34.151,18
Jefe Negociado Gestión Tributaria	C	18	1	23.037,43	2	46.074,86	2	46.074,86	2	46.074,86
Auxiliar Administrativo	D	16	4	77.634,82	4	77.634,82	4	77.634,82	4	77.634,82
subtotal			6	143.963,25	8	201.151,86	7	167.000,68	8	201.151,86
INSPECCIÓN TRIBUTARIA										
Jefe Sección Inspección Tributaria	B	26	1	34.151,18	1	34.151,18	1	34.151,18	1	34.151,18
Jefe Negociado Inspección	C	19	1	23.037,51	1	23.037,51	1	23.037,51	1	23.037,51
Jefe Negociado revisiones y recursos	C	19	1	23.037,51	1	23.037,51	1	23.037,51	1	23.037,51
Auxiliar Administrativo	D	16	1	19.408,71	2	38.817,41	1	19.408,71	2	38.817,41
Agentes de Inspección	D	14	0	0,00	2	32.396,00	1	16.198,00	2	32.396,00
subtotal			4	99.634,89	7	151.439,60	5	115.832,89	7	151.439,60
TESORERÍA										
Tesorería	A	30	1	60.615,44	1	60.615,44	1	60.615,44	1	60.615,44
Vicesorería	A	30	0		1	54.615,44	1	54.615,44	1	54.615,44
Jefe Servicio recaudación	A	28	0		1	43.291,00	0	0,00	0	0,00
Jefe Sección recaudación	B	26	0		1	34.151,18	0	0,00	1	34.151,18
Jefe Negociado Contabilidad y Caja	C	19	1	23.604,09	1	23.604,09	1	23.604,09	1	23.604,09
Jefes Negociado Recaudación	C	19	2	46.075,01	3	69.112,52	2	46.075,01	2	46.075,01
Jefe Negociado Atención contribuyente	C	19	0		1	23.037,51	0	0,00	0	0,00
Jefe Negociado Informática	C	19	0		1	23.037,51	0	0,00	0	0,00
Auxiliar Administrativo	D	16	2	39.382,82	9	177.222,69	5	98.457,05	6	118.148,46
Agentes de Recaudación	D	14	0		2	34.888,00	0	0,00	0	0,00
subtotal			6	169.677,36	21	543.575,37	10	283.367,03	12	337.209,62
TOTAL			16	413.275,50	36	896.166,83	22	566.200,61	27	689.801,08
Diferencia sobre la situación actual					20	482.891,33	6	152.925,11	11	276.525,58
Diferencia sobre la gestión integral municipal							-14	-329.966,22	-9	-206.365,75
Diferencia con la opción de gestión externa completa									5	123.600,47
% sobre la situación actual					125	116,84	37,50	37,00	68,75	66,91
% sobre la opción de gestión integral municipal							-38,89	-36,82	-25,00	-23,03
% sobre la opción de gestión externa completa									22,73	21,83

Como se puede apreciar la opción que menos carga de personal comporta es la de gestión externa de los ingresos municipales mediante una empresa contratista, que requiere un incremento de la plantilla actual de 6 personas (37,5 %), seguida de la gestión externa de la recaudación ejecutiva (68,75 %) y por último la gestión integral de los ingresos municipales con los medios propios (125 %). Los porcentajes son análogos en términos de coste económico de las opciones expuestas.

En fin, como se manifiesta a lo largo del trabajo, ésta, como todas las decisiones relacionadas con los servicios locales, no es una decisión que se pueda evaluar únicamente en términos de coste, sino que habrá de tener en cuenta un abanico de ventajas y

desventajas que habrá que sopesar y afrontar con decisión, entendiendo que este no es sino el primer paso a partir del cual deberá definirse una estrategia adecuada que exige la participación de los implicados, definiendo un objetivo estratégico en la búsqueda de la eficacia y de la eficiencia de la gestión integral de ingresos, como podría ser “Transformar y reestructurar la organización de los servicios económicos municipales modernizándolos, con el fin de que se eleve el nivel de ingresos municipales según los principios de eficacia y de eficiencia”.

A partir de este objetivo se podría construir un cuadro de mando, en el que se deberían determinar las áreas críticas, en este caso tangibles (los departamentos que se quiere reorganizar); e intangibles (satisfacción a los usuarios, búsqueda de legitimidad hacia la sociedad y contribuyentes, esfuerzo por recaudar todas las deudas en todos los períodos,...)

Se continuaría con la determinación del objetivo de control de gestión de las áreas críticas más importantes, procediendo después a construir la matriz auxiliar en la construcción de objetivos para cada área crítica, así como los factores clave para cada una de ellas.

Posteriormente se determinarían los planes acción concretos para cada factor clave, así como los indicadores, la tabla de gestión y el esquema de los responsables.

Pero este no es el objeto del trabajo que se presenta, tan sólo es una muestra de que el éxito de cualquier decisión que se adopte debe fundamentarse en una correcta información, que es capaz de permitirnos resolver los problemas organizativos.

ANEXO I

DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

ÓRGANO: *TESORERÍA*
Puesto de Trabajo: *Tesorero*
Dependencia Jerárquica *Concejal*
Funciones:

El Tesorero tiene el carácter y las funciones que le corresponden según los párrafos 2 y 3 b) con relación al 4 del artículo 2 de la Ley 7/1.985, de 2 de Abril, Reguladora de las bases de Régimen Local, el artículo 164.1 del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de Abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local y el artículo 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 con habilitación de carácter nacional.

En aquellas funciones que la legislación reserva a los funcionarios con habilitación de carácter nacional este órgano no tiene dependencia orgánica ninguna con niveles de integración superiores. No ocurre así lógicamente con el resto de funciones que tiene asignadas.

Las funciones de manejo de fondos, valores y efectos, de acuerdo con lo dispuesto en el citado Real Decreto 1.174/1987, consisten en:

- Realizar cuantos cobros y pagos corresponda a fondos y valores del Ayuntamiento, de conformidad con lo establecido por las disposiciones legales vigentes.
- Organizar la custodia de fondos, valores y efectos de conformidad con las directrices que reciba del Alcalde.
- Ejecutar, conforme a las directrices establecidas por la Corporación, las consignaciones en bancos, Caja General de Depósitos y establecimientos análogos, autorizando junto con el Ordenador de Pagos y el Interventor los cheques y demás órdenes de pago que se giren contra las cuentas abiertas en dichos establecimientos.
- Formar los planes y programas de tesorería, distribuyendo en el tiempo las disponibilidades dinerarias del Ayuntamiento para la puntual satisfacción de sus obligaciones, atendiendo a las prioridades legalmente establecidas, conforme a las directrices marcadas por la Corporación.

Por su parte la jefatura de los servicios de recaudación comprende, de acuerdo con el artículo 5.1 de la citada Disposición (Real Decreto 1.174/1987), las siguientes funciones:

- Impulsar y dirigir los procedimientos recaudatorios, proponiendo las medidas necesarias para que la cobranza se realice dentro de los plazos señalados.
- Autorizar los pliegos de cargo de valores que se entreguen a los recaudadores y agentes ejecutivos.
- Dictar las providencias de apremio en los expedientes administrativos de esta naturaleza y autorizar la subasta de bienes embargados.
- Tramitar los expedientes de responsabilidad por perjuicio de valores.

Para el ejercicio de estas funciones dispone de la asistencia de los distintos órganos que se adscriben a la Tesorería sobre los que ejercerá su superior dirección.

El Tesorero ejercerá las funciones, atribuidas legalmente a éste cargo, respecto de los Organos Autónomos dependientes del Ayuntamiento.

ÓRGANO: ***NEGOCIADO DE RECAUDACIÓN Y
HABILITACIÓN***
Puesto de Trabajo: ***Jefe de Negociado***
Dependencia Jerárquica: ***Concejal***

Funciones:

Además de las establecidas con carácter general para éstos órganos en la tipología orgánica le corresponden las siguientes:

- Control y seguimiento de las liquidaciones y autoliquidaciones para que se les comunique a los contribuyentes y se ingresen dentro de los plazos establecidos.
- Supervisión de cargos a Tesorería y de los ingresos que se realizan a través de caja y entidades financieras para su inclusión en el programa de recaudación.
- Atención a los contribuyentes a fin de resolver, en su caso, los problemas planteados con la gestión de sus impuestos.
- Comprobación de los expedientes generados con el vencimiento del plazo en recaudación voluntaria para su remisión a la Comisión de Hacienda.
- Comprobación de los expedientes en ejecutiva para remitirlos al Servicio Provincial de Recaudación.
- Colaboración en el control y tramitación de bajas y cuentas recaudatorias recibidas a través de la recaudación ejecutiva a fin de realizar el correspondiente informe para remitirlo a la Comisión de Hacienda.
- Control y seguimiento de las liquidaciones que se notifican para su cobro a través de Caja. Comprobación de su cobro y, en su caso, remitirlas a la Recaudación Ejecutiva.
- Control y seguimiento de la contabilidad de cargos o ingresos a la Policía Municipal por el servicio de grúa, cuadrando los saldos a la rendición de cuentas.
- Comprobación de los cargos por suministro de agua y saneamiento a la empresa concesionaria y emisión de informe para remitirlo a la Comisión de Hacienda.
- Ejecutar los cargos a ejecutiva por suministro de agua y saneamiento para remitirlos al Servicio de Recaudación para su cobro en vía ejecutiva.
- Realización del informe propuesta de las cuentas presentadas por el Servicio Provincial de Recaudación, de la gestión recaudatoria en ejecutiva, para remitirlos a la Comisión de Hacienda.
- Control de certificaciones de descubierto que se generan por impago de tasas e impuestos fraccionados para remitirlos al Servicio Provincial de Recaudación.
- Seguimiento nómina de personal jubilado: cambios de domiciliaciones, bajas por fallecimiento, etc., para confección de listado mensual de transferencias bancarias y su contabilización.

- Colaboración con la Gerencia territorial del catastro remitiendo las altas catastrales correspondientes al IBI para su notificación a los contribuyentes y devolverlas debidamente cumplimentadas.

ÓRGANO: *NEGOCIADO DE CAJA*
Puesto de Trabajo: *Jefe de Negociado*
Dependencia Jerárquica: *Tesorería*

Funciones:

Además de las establecidas con carácter general para éstos órganos en la tipología orgánica le corresponden las siguientes:

- Realizar el cobro y pago de fondos municipales.
- Recibir los pagos e ingresos de Intervención, revisarlos, sumarlos y prepararlos para confeccionar los correspondientes talones, transferencias o realizar su pago en metálico.
- Realizar diariamente los asientos en el Libro Auxiliar de los mandamientos pagados por transferencia o talones.
- Realizar diariamente los asientos de mandamientos de pago e ingreso en metálico, recuento del dinero, arqueo diario y cierre de la caja de seguridad.
- Realizar los ingresos de impuestos, anotarlos en un impreso, sumarlos, contar el dinero, rellenar los correspondientes impresos bancarios y entregarlos para su remisión a la correspondiente entidad financiera.
- Relacionar los ingresos de impuestos por conceptos para su remisión a Intervención y entregar impresos de autoliquidación a Obras o a Rentas para su información.
- Preparar las nóminas de Concejales, Funcionarios y Personal Laboral y, en su caso, abonarlas en metálico, cheques al portador y nominativos.
- Realizar la preparación y el pago de otros conceptos no incluidos en la nómina (tribunales, consumos, atrasos, ayuda para libros, etc.)
- Pagos de mandamientos, ingresos en metálicos y cheques.
- Determinar de acuerdo con las instrucciones dadas por el Tesorero de los pagos e ingresos a realizar durante el mes.
- Registrar por conceptos los distintos pagos verificando que los mismos corresponden a las previsiones establecidas.
- Desplazamiento a entidades financieras para ingresar y/o retirar fondos.
- Recogida de las firmas de los tras claveros.
- Cobrar Tasas Municipales, determinando su importe de acuerdo con lo establecido en las Ordenanzas Municipales y hacer Caja.
- Recogida de avales, realizar el registro de entrada y salida, archivar por años y proceder a las correspondientes devoluciones. Custodia de avales y valores.
- Revisar el registro general de ingresos y pagos para su verificación.
- Seguimiento de la ejecución de embargos.

ÓRGANO: *SERVICIO GESTIÓN TRIBUTARIA*
Puesto de Trabajo: *Jefe de Servicio*
Dependencia jerárquica: *Concejal*

Funciones:

Además de las establecidas con carácter general para éstos órganos en la tipología orgánica le corresponden las siguientes:

- Fiscalización de liquidaciones, autoliquidaciones.
- Comprobación de las aplicaciones presupuestarias de los distintos conceptos tributarios.

- Tramitación de expedientes reglamentarios y control de ingresos por fraccionamientos y aplazamientos de liquidaciones en periodo voluntario.
- Tramitar expedientes relativos a la imposición y modificación de las ordenanzas fiscales de las distintas figuras tributarias cuya gestión le corresponde.
- Mantener permanentemente actualizados los censos fiscales, en aquellas figuras que así proceda, recabando la información precisa de otras unidades y efectuando, inclusive si es preciso, trabajos de campo puntuales.
- Tramitar en todas sus fases los expedientes de altas y bajas de los censos fiscales.
- Efectuar la tramitación administrativa de las solicitudes, reclamaciones y recursos relativos a las figuras tributarias cuya gestión le corresponde.
- Efectuar liquidaciones y notificarlas.
- Asistir a los contribuyentes en la formulación de autoliquidaciones, informándoles sobre el alcance de sus obligaciones tributarias, indicándoles el tiempo y forma de efectuar sus ingresos, y recibiendo y verificando la documentación acreditativa de las bases tributarias.

ÓRGANO: **NEGOCIADO DE GESTIÓN TRIBUTARIA**
Puesto de Trabajo: **Jefe de Negociado**
Dependencia jerárquica: **Jefe de Servicio**

Funciones:

Además de las establecidas con carácter general para éstos órganos en la tipología orgánica le corresponden las siguientes:

- Tramitar los expedientes relativos a la imposición y modificación de las ordenanzas fiscales de las diferentes figuras tributarias cuya gestión tiene asignada.
- Mantener permanentemente actualizados los censos fiscales, en aquellas figuras en que así proceda, recabando la información precisa de otras unidades y efectuando, si es preciso, trabajos de campo puntuales.
- Tramitar en todas sus fases los expedientes de altas y bajas en los censos fiscales.
- Efectuar la tramitación administrativa de las solicitudes, reclamaciones, recursos relativos a las figuras tributarias cuya gestión le corresponde.
- Efectuar liquidaciones y notificarlas.
- Asistir a los contribuyentes en la formulación de auto-liquidaciones, informándoles sobre el alcance de sus obligaciones tributarias, indicándoles el tiempo y forma de efectuar sus ingresos y recepcionando y verificando la documentación acreditativa de las bases tributarias.
- Realizar las funciones de valoración del suelo a efectos del impuesto sobre el incremento del valor de los terrenos de naturaleza urbana.

ÓRGANO: **SECCIÓN DE INSPECCIÓN TRIBUTARIA**
Puesto de Trabajo: **Jefe de Sección**
Dependencia Jerárquica: **Concejal.**

Funciones:

Además de las establecidas con carácter general para éstos órganos en la tipología orgánica le corresponden las siguientes:

- Supervisar, dirigir y controlar la función inspectora en relación con:

- Impuesto sobre el incremento del valor de los terrenos de naturaleza urbana.
- Tasa de apertura de establecimientos.
- Tasa por recogida domiciliar de basura.
- Precio público por ocupación de terrenos de uso público por mesas y sillas con finalidad lucrativa.
- Precio público por entradas de vehículos a través de las aceras.
- Precio público por instalación de quioscos en la vía pública.
- Precio público por apertura de calicatas o zanjas en terrenos de uso público y cualquier remoción del pavimento o aceras en vía pública.
- Precio público por ocupación de terrenos de uso público con mercancías, materiales de construcción, escombros, vallas, puntales, asnillas, andamios y otras instalaciones similares.
- Inspección del precio público por ocupaciones del subsuelo, suelo y vuelo de la vía pública.
- Inspección del precio público por aprovechamientos especiales de la vía pública por expedición de productos a través de ventanas o similares en establecimientos de hostelería.

ÓRGANO:	SECCIÓN DE INSPECCIÓN TRIBUTARIA
Puesto de Trabajo:	Inspector de tributos
Dependencia jerárquica:	Jefe de Sección

Funciones:

Además de las establecidas con carácter general para éstos órganos en la tipología orgánica le corresponden las siguientes:

- Funciones de gestión:
- Precio público por ocupación de terrenos de uso público con mesa y sillas con finalidad lucrativa.
- Precio público por entrada de vehículos a través de las aceras.
- Precio público por ocupación de la vía pública.
- Contribuciones especiales.
- Funciones de inspección:
- Inspección del impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana.
- Inspección de la tasa de apertura de establecimientos.
- Inspección de la tasa por recogida domiciliar de basura.
- Inspección del precio público por ocupación de terrenos de uso público por mesas y sillas con finalidad lucrativa.
- Inspección del precio público por entradas de vehículos a través de las aceras.
- Inspección del precio público por instalación de quioscos en la vía pública.
- Coordinación de funciones inspectoras con la patrulla de urbanismo del precio público por apertura de calicatas o zanjas en terrenos de uso público y cualquier remoción del pavimento o aceras en la vía pública.
- Coordinación de funciones inspectoras con la patrulla de urbanismo del precio público por ocupación de terrenos de uso público con mercancías, materiales de construcción, escombros, vallas, puntales, asnillas, andamios y otras instalaciones análogas.
- Inspección del precio público por ocupaciones del subsuelo, suelo y vuelo de la vía pública.
- Inspección del precio público por aprovechamientos especiales de la vía pública por expedición de productos a través de ventanas o similares en establecimientos de hostelería.

ÓRGANO: ***NEGOCIADO DE INSPECCIÓN TRIBUTARIA***

Puesto de Trabajo: **Jefe de Negociado**

Dependencia jerárquica: **Jefe de Sección**

Funciones:

Además de las establecidas con carácter general para éstos órganos en la tipología orgánica le corresponden las siguientes:

- Funciones de gestión:
- Tasas por licencia de apertura de establecimientos.
- Precio público por expedición de productos a través de las ventanas.
- Concesiones administrativas.
- Contribuciones especiales.
- Precio público por ocupación del subsuelo, suelo y vuelo de la vía pública.
- Funciones de inspección:
- Inspección del impuesto sobre el incremento del valor de los terrenos de naturaleza urbana.
- Inspección de la tasa de apertura de establecimientos.
- Inspección de la tasa por recogida domiciliar de basura.
- Inspección del precio público por ocupación de terrenos de uso público por mesas y sillas con finalidad lucrativa.
- Inspección del precio público por entrada de vehículos a través de las aceras.
- Inspección del precio público por instalación de quioscos en la vía pública.
- Coordinación de funciones inspectoras con la patrulla de urbanismo del precio público por apertura de calcatas o zanjas en terrenos de uso público y cualquier remoción del pavimento o aceras en la vía pública.
- Coordinación de funciones inspectoras con la patrulla de urbanismo del precio público por ocupación de terrenos de uso público con mercancías, materiales de construcción, escombros, vallas, puntales, aspillas, andamios y otras instalaciones análogas.
- Inspección del precio público por ocupaciones del subsuelo, suelo y vuelo de la vía pública.
- Inspección del precio público por aprovechamientos especiales de la vía pública por expedición de productos a través de ventanas o similares en establecimientos de hostelería.

ANEXO II

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA COMPETENCIAL Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LA OPCIÓN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE LA RECAUDACIÓN INTEGRAL.

Las estructura de la Tesorería General y las funciones de cada uno de los puestos de trabajo serían las que se exponen a continuación.

TESORERIA

COMPETENCIA FUNCIONAL

1. GESTIÓN FINANCIERA Y DE TESORERIA

- Manejo y custodia de fondos, valores y efectos.
- Cobros y pagos.
- Consignaciones en Entidades Financieras.
- Planes y programas de Tesorería.
- Gestión financiera.
- Rendición de cuentas.
- Concertación de operaciones de Tesorería.

2. GESTIÓN DE RECAUDACIÓN.

- Dirección del Procedimiento Recaudatorio Municipal.
- Autorización de Pliego y de cargo de valores.
- Providencias de apremio, embargos y subastas.
- Expedientes de responsabilidad por perjuicios de valores.
- Convenios con Entidades Financieras y Organismos Públicos.
- Control de la recaudación de tributos y otros ingresos de derecho público gestionados por empresas o entidades concesionarias y/o colaboradoras.

3. GESTIÓN DE TRIBUTOS E INGRESOS.

- Dirección del Procedimiento de Gestión Tributaria e ingresos de derecho público, en general.
- Proposición de fuentes de ingresos en materia de tributos y Precio Público.
- Colaboración con otras Administraciones Públicas en materias propias del Servicio de Gestión.
- Control de la gestión de tributos y otros ingresos de derecho público atribuida a empresas o entidades concesionarias.

RELACION DE PUESTOS DE TRABAJO ADSCRITOS

- Tesorería.
- Vicetestería.
- Jefatura de Servicio de Gestión Tributaria. (antiguo servicio de Gestión Tributaria)
- Jefatura de Servicio de Recaudación (nuevo)
- Jefatura de Sección de Gestión Tributaria (nuevo)
- Jefatura de Sección de Recaudación (nuevo)
- Jefe de Sección de Revisión e inspección (antigua sección de Inspección)
- Jefe de Sección de Recaudación (nuevo)
- Jefe de Negociado de Gestión Informática.
- Jefe de Negociado de contabilidad y caja.
- Jefe de Negociado de Recaudación voluntaria.
- Jefe de Negociado de Recaudación Ejecutiva
- Jefe de Negociado de Embargos.
- Jefe de Negociado de Atención al Contribuyente.
- Jefe de Negociado de Gestión Tributaria
- Jefe de Negociado de Gestión de Ficheros y Padrones

- Jefe de negociado de Inspección de ingresos.
- Auxiliares Administrativos del Negociado de Tesorería.
- Auxiliares Administrativos de los distintos negociados del Servicio de Gestión Tributaria
- Auxiliares Administrativos de la Sección de Recaudación.
- Auxiliares Administrativos de los distintos negociados de la Sección de Revisión e inspección.
- Agentes de Gestión Tributaria.
- Agentes de inspección.

Area de Gestión: Economía y Hacienda

Unidad: Tesorería

Puesto de trabajo: TESORERO

Dependencia jerárquica: Concejal Delegado

Competencia funcional

- El Tesorero de Fondos desempeñará las funciones que legalmente tiene encomendadas y las que se deriven de la competencia funcional de su Unidad.
- Ejercerá el control y dirección inmediata sobre las Unidades de él dependientes, coordinando los procedimientos de liquidación, control, revisión y cobros tributarios, al objeto de obtener una gestión global de los ingresos municipales con el mayor grado de eficacia y eficiencia.
- Propondrá los objetivos anuales y plurianuales a conseguir en materia de gestión y recaudación por la Unidad.
- Marcará los criterios interpretativos aplicables en la gestión global de los ingresos municipales, procurando la unificación de los mismos para las diferentes Secciones, respetando, en todo caso, la legislación y normativa de aplicación, así como la jurisprudencia y doctrina dictada sobre la materia.
- Coordinará, junto con los Jefes de Servicio, el desarrollo e implantación de los procesos informáticos y telemáticos necesarios para una gestión tributaria eficaz y respetuosa con los derechos de los contribuyentes.

Area: Gestión Financiera

Unidad: Tesorería

Puesto de Trabajo: JEFE DE NEGOCIADO DE CONTABILIDAD Y CAJA

Dependencia jerárquica: Tesorero

Competencia funcional

- Desarrollo de las funciones específicas de tesorería en cuanto al manejo y custodia de fondos, valores y efectos.
- Realización de cobros y pagos.
- Realización de consignaciones en entidades financieras.

Area: Gestión de Ingresos.

Unidad: Servicio de Recaudación.

Puesto de Trabajo: JEFE DE SERVICIO DE RECAUDACIÓN

Dependencia jerárquica: Tesorero

Competencia funcional

Con carácter general, la Competencia Funcional es la descrita en el Puesto Tipo de Jefe de Servicio aplicada al ámbito competencial del Servicio de Recaudación.

No obstante, y a título indicativo, le corresponderán las siguientes funciones específicas:

- Gestión integral del Procedimiento de Recaudación.
- Apoyo a la Tesorería en la Planificación y toma de decisiones con incidencia en la Gestión Recaudatoria.
- Apoyo a la Tesorería en la Planificación y toma de decisiones con incidencia en el seguimiento, coordinación y control de la Entidades Colaboradoras de la Recaudación Municipal.
- Seguimiento y control de las aplicaciones de ingresos a la Contabilidad Municipal.

- Planificar la coordinación y colaboración con las distintas Administraciones Públicas con incidencia en la Recaudación Municipal.
- Seguimiento y control de la recaudación de tributos y otros ingresos de derecho público
- Seguimiento y Control de la recaudación de tributos y otros ingresos de derecho público gestionados por empresas o entidades concesionarias y/ o colaboradoras.
- Dirección de los trabajos realizados por empresas colaboradoras.
- Elaboración de propuestas conducentes a dotar de mayor eficacia en la Gestión de Recaudación.
- Informar sobre el Calendario Tributario y proponer sus modificaciones.
- Seguimiento y Control de Fondos-Dinero ingresado en las Cuentas Restringidas de Recaudación.
- Dirección inmediata del personal a su cargo.

Unidad: Servicio de Recaudación.

Puesto de Trabajo: *JEFE DE SECCIÓN DE RECAUDACIÓN*

Dependencia jerárquica: Jefe de Servicio de Recaudación.

Competencia funcional

- Gestión del Procedimiento recaudatorio.
- Colaboración con el Jefe del Servicio en el diseño y programación del procedimiento de recaudación.
- Cuadre de valores con la Contabilidad Oficial de Intervención.
- Control de los traspasos de Fondos procedentes de las Cuentas Restringidas de Recaudación.
- Control de la Formalización periódica de cobros realizados.

Unidad: Servicio de Recaudación.

Puesto de Trabajo: *JEFE DE NEGOCIADO DE CONTROL DE RECAUDACIÓN VOLUNTARIA.*

Dependencia jerárquica: Jefe de Sección de Recaudación

Competencia funcional

- Procedimiento recaudatorio en voluntaria.
- Pliego de cargo y data de valores.
- Control de los traspasos de Fondos procedentes de las Cuentas Restringidas de Recaudación.
- Tramitación periódica de los estados de formalización contable de cobros realizados.
- Domiciliación de pago a través de entidades financieras.
- Tramitación de fraccionamientos y aplazamientos de pago.
- Remisión y recepción de ficheros informáticos de recaudación procedentes de las Entidades Colaboradoras.

Unidad: Servicio de Recaudación

Puesto de Trabajo: *JEFE DE NEGOCIADO DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA*

Dependencia jerárquica: Jefe de Sección de Recaudación

Competencia funcional

- Inicio del Procedimiento recaudatorio en ejecutiva.
- Emisión y control de Providencias de Apremio y de embargo de bienes.
- Gestión de embargo de dinero en efectivo o en cuentas abiertas en entidades de crédito.
- Gestión de embargo de créditos, efectos, valores y derechos realizables en el acto o a corto plazo.
- Gestión de embargo de sueldos salarios y pensiones.
- Expedientes de prescripción colectiva de deudas tributarias.

Unidad: Servicio de Recaudación.

Puesto de trabajo: *JEFE DE NEGOCIADO DE EMBARGOS.*

Dependencia jerárquica: Jefe de Sección de Recaudación

Competencia funcional

- Procedimiento recaudatorio en ejecutiva.
- Gestión de embargo de bienes inmuebles y otros bienes y derechos no encomendados a otros Negociados.
- Investigación de bienes y derechos a embargar.
- Anotaciones de embargo en Registros Oficiales.
- Preparar expedientes de subasta de bienes.

Unidad: Servicio de Recaudación.

Puesto de trabajo: *AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE TESORERÍA*

Dependencia jerárquica: Jefe de Negociado correspondiente

Competencia funcional

La competencia funcional es la descrita en el puesto tipo de Auxiliar Administrativo aplicada al ámbito competencial de su Negociado correspondiente.

Unidad: Servicio de Recaudación.

Puesto de trabajo: *AGENTE DE RECAUDACIÓN*

Dependencia jerárquica: Jefe de Negociado de embargos.

Competencia funcional

- Aportar el nivel profesional adecuado de conocimientos, de experiencia y de comportamiento para la efectiva realización de aquellas actividades para las que capacita específicamente su titulación profesional.
- Colaborar y asistir al Jefe inmediato en el ejercicio de sus funciones.
- Garantizar la ejecución de trabajos de mecanografía, procesador de textos, manejo de máquinas de cálculo, reproducción, etc., introduciendo datos en el ordenador, transcripción en libros oficiales y otras análogas.
- Realizar operaciones estandarizadas de redacción de escritos, contabilidad, cobros y pagos, ordenación y archivo de expedientes, confección de documentos, cumplimentación de formularios, comprobaciones, resúmenes, relaciones y otras análogas.
- Realizar, con las instrucciones y orientaciones de sus Jefes, actuaciones de trámite en procesos administrativos.
- Asistir al administrado mediante informaciones, relleno de impresos, recepción de documentos, orientaciones elementales, etc.
- Llevar el registro y archivo de la Unidad, que afectará a todos los expedientes de gasto o de ingreso que se tramiten como consecuencia de la ejecución de los Programas Presupuestarios o del cumplimiento de los acuerdos de los órganos municipales competentes.
- Realización de notificaciones relativas a la recaudación municipal.
- Localización de contribuyentes.
- Facilitar información a las unidades gestoras.
- Emisión de informes sobre actuaciones.
- Cobro de recibos y prácticas de embargos.
- Relaciones con Entidades Bancarias y Organismos Oficiales, en el ámbito de su responsabilidad.
- Duplicado de recibos.
- Práctica de domiciliaciones bancarias.
- Ejecutar cualquier otra tarea propia de su categoría.

Area: Gestión Tributaria.

Unidad: Servicio de Gestión Tributaria.

Puesto de trabajo: *JEFE DE SERVICIO DE GESTIÓN TRIBUTARIA*

Dependencia jerárquica: Tesorero.

Competencia funcional

Con carácter general, la Competencia Funcional es la descrita en el Puesto Tipo de Jefe de Servicio aplicada al ámbito competencial del Servicio de Gestión Tributaria.

No obstante, y a título indicativo, le corresponderán las siguientes funciones específicas:

- Gestión integral del Procedimiento de comprobación e investigación de cualquier hecho imponible, así como su posterior liquidación.
- Elaboración y formación de los expedientes de aprobación y modificación de Ordenanzas Fiscales y de Precios Públicos.
- Proposición de fuentes de ingresos en materia de tributos e ingresos de derecho público.
- Apoyo a la Tesorería en la Planificación y toma de decisiones con incidencia en la Gestión Tributaria.
- Planificar la coordinación y colaboración con las distintas Administraciones Públicas con incidencia en la Gestión de Ingresos.
- Seguimiento y desarrollo del Convenio de Gestión Catastral del Impuesto sobre Bienes Inmuebles de naturaleza urbana.
- Seguimiento y control de la gestión de tributos y otros ingresos de derecho público
- Seguimiento y Control de la gestión de tributos y otros ingresos de derecho público atribuida a empresas o entidades concesionarias.
- Dirección de los trabajos realizados por empresas colaboradoras.
- Supervisión e impulso de los expedientes de compensación de beneficios fiscales.
- Elaboración de propuestas conducentes a dotar de mayor eficacia en la Gestión Tributaria y de Ingresos.
- Informar sobre el Calendario Tributario y proponer sus modificaciones.
- Dirección inmediata del personal a su cargo.
- Control y seguimiento de la gestión de solicitudes de beneficios fiscales, (exenciones, bonificaciones y reducciones)

Unidad: Servicio de Gestión Tributaria

Puesto de Trabajo: JEFE DE SECCIÓN DE GESTIÓN TRIBUTARIA.

Dependencia jerárquica: Jefe de Servicio de Gestión Tributaria.

Competencia funcional

- Gestión tributaria.
- Colaboración con el Jefe de Servicio en la elaboración de las Ordenanzas fiscales y de Precio Público.
- Gestión de Tasas, Precio Públicos y otros ingresos no gestionados por otras Unidades.
- Gestión de tributos y otros ingresos de derecho público atribuida a empresas o entidades concesionarias.
- Colaboración con otras Administraciones Públicas en materias propias de su competencia.
- Gestión de padrones tributarios.
- Comprobación concurrencia hechos imposables de carácter tributario no declarados por los sujetos pasivos, al objeto de instar su regularización.
- Gestión de expedientes de compensación de beneficios fiscales.
- Gestión de solicitudes de beneficios fiscales, (exenciones, bonificaciones y reducciones)
- Diseño y mantenimiento de impresos de Autoliquidaciones tributarias y de precios públicos e ingresos de derecho público, en general, aún gestionadas por otras unidades.

Unidad: Servicio de Gestión.

Puesto de Trabajo: JEFE DE NEGOCIADO DE GESTIÓN TRIBUTARIA

Dependencia jerárquica: Jefe de Sección de Gestión Tributaria.

Competencia funcional

- Emisión de Liquidaciones y autoliquidaciones asistidas.
- Tasas y Precio Público no gestionados por otras Unidades.
- Gestión de abonados del Abastecimiento de agua y Saneamiento.
- Liquidación y notificación del Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras.

- Comprobación concurrencia hechos imponible del IIVTNU no declarados por los sujetos pasivos.
- Control, seguimiento y archivo de notificaciones liquidaciones tributarias y acuerdos de alteración catastral.
- Tramitación de Beneficios Fiscales (exenciones, bonificaciones y reducciones)

Unidad: Servicio de Gestión Tributaria.

Puesto de Trabajo: *JEFE DE NEGOCIADO DE GESTIÓN FICHEROS Y PADRONES*

Dependencia jerárquica: Jefe de Sección de Gestión Tributaria.

Competencia funcional

- Formación, tramitación y mantenimiento de los Padrones Tributarios.
- Mantenimiento de los Ficheros de Contribuyentes.
- Tramitación de los expedientes de compensación de beneficios fiscales.
- Apoyo a la Sección en la tramitación del expediente para la aprobación de modificación y establecimiento de Ordenanzas Fiscales de Tributos y Precios Públicos.
- Apoyo en el Diseño y mantenimiento de impresos de Autoliquidaciones tributarias y de precios públicos e ingresos de derecho público, en general, aún gestionadas por otras unidades.
- Mantenimiento de la Base de datos de intercambio de información relativo al Impuesto de Construcciones y Licencia de Obras con la Unidad Gestora.
- Remisión y recepción de ficheros informáticos de gestión a otros organismos y entidades colaboradoras.

Unidad: Servicio de Gestión Tributaria

Puesto de Trabajo: *AUXILIAR ADMINISTRATIVO GESTIÓN TRIBUTARIA*

Dependencia jerárquica: Jefe de Negociado correspondiente.

Competencia funcional

La Competencia Funcional es la descrita en el Puesto Tipo de Auxiliar Administrativo aplicada al área propia de su Negociado.

Area: Gestión de Ingresos.

Unidad: Sección de Revisión e inspección.

Puesto de Trabajo: *JEFE DE SECCIÓN DE REVISION E INSPECCIÓN*

Dependencia jerárquica: Tesorero.

Competencia funcional

- Seguimiento y control del procedimiento de Reclamaciones y Recursos dentro del procedimiento voluntario de recaudación.
- Seguimiento y control del procedimiento de Reclamaciones y Recursos contra el procedimiento ejecutivo de recaudación.
- Control de las propuestas de anulación de valores.
- Devoluciones de Ingresos indebidos.
- Tramitación de los expedientes de petición de suspensión del procedimiento de recaudación.
- Control y seguimiento de recursos jurisdiccionales.

Unidad: Sección de Revisión e Inspección.

Puesto de Trabajo: *JEFE DE NEGOCIADO DE REVISIONES, RECLAMACIONES Y RECURSOS EN MATERIA TRIBUTARIA.*

Dependencia jerárquica: Jefe de Sección de Revisión e inspección.

Competencia funcional

- Tramitación de Reclamaciones y Recursos dentro del procedimiento voluntario de recaudación.
- Tramitación de Reclamaciones y Recursos contra el procedimiento ejecutivo de recaudación.
- Registro, control y tramitación de recursos jurisdiccionales.
- Control de las propuestas de anulación de valores.
- Devoluciones de Ingresos indebidos.

- Propuesta de anulación de valores.
- Preparación y cumplimentación de expedientes tributarios para su remisión a los órganos jurisdiccionales.

Unidad: Sección de Revisión e Inspección.

Puesto de Trabajo: *JEFE DE NEGOCIADO DE INSPECCIÓN DE INGRESOS.*

Dependencia jerárquica: Jefe de Sección de Revisión e inspección.

Competencia funcional

- Supervisar, dirigir y controlar la función inspectora en relación con:
- Impuesto sobre el incremento del valor de los terrenos de naturaleza urbana.
- Tasa de apertura de establecimientos.
- Tasa por recogida domiciliar de basura.
- Precio público por ocupación de terrenos de uso público por mesas y sillas con finalidad lucrativa.
- Precio público por entradas de vehículos a través de las aceras.
- Precio público por instalación de quioscos en la vía pública.
- Precio público por apertura de calcatas o zanjas en terrenos de uso público y cualquier remoción del pavimento o aceras en vía pública.
- Precio público por ocupación de terrenos de uso público con mercancías, materiales de construcción, escombros, vallas, puntales, asnillas, andamios y otras instalaciones similares.
- Inspección del precio público por ocupaciones del subsuelo, suelo y vuelo de la vía pública.
- Inspección del precio público por aprovechamientos especiales de la vía pública por expedición de productos a través de ventanas o similares en establecimientos de hostelería.

Unidad: Sección de Revisión e Inspección.

Puesto de trabajo: *AUXILIAR ADMINISTRATIVO SECCIÓN REVISION Y RECURSOS.*

Dependencia jerárquica: Jefe de Negociado correspondiente.

Competencia funcional

La Competencia Funcional es la descrita en el Puesto Tipo de Auxiliar Administrativo aplicada al área propia de su Negociado.

Unidad: Sección de Revisión e Inspección.

Puesto de trabajo: *AGENTE DE INSPECCIÓN.*

Dependencia jerárquica: Jefe de Sección de Gestión Tributaria.

Competencia funcional

- Aportar el nivel profesional adecuado de conocimientos, de experiencia y de comportamiento para la efectiva realización de aquellas actividades para las que capacita específicamente su titulación profesional.
- Colaborar y asistir al Jefe inmediato en el ejercicio de sus funciones.
- Garantizar la ejecución de trabajos de mecanografía, procesador de textos, manejo de máquinas de cálculo, reproducción, etc., introduciendo datos en el ordenador, transcripción en libros oficiales y otras análogas.
- Realizar operaciones estandarizadas de redacción de escritos, ordenación y archivo de expedientes, confección de documentos, cumplimentación de formularios, comprobaciones, resúmenes, relaciones y otras análogas.
- Efectuar, con las instrucciones y orientaciones de sus Jefes, actuaciones de trámite en procesos administrativos.
- Asistir al administrado mediante informaciones, relleno de impresos, recepción de documentos, orientaciones elementales, etc.
- Llevar el registro y archivo de la Unidad, que afectará a todos los expedientes de gasto o de ingreso que se tomen como consecuencia de la ejecución de los Programas Presupuestarios o del cumplimiento de los acuerdos de los órganos municipales competentes.
- Realización de notificaciones relativas a la gestión e inspección tributaria.
- Localización de contribuyentes.
- Trabajo de depuración de las bases de datos tributarias.

- Emisión de informes sobre actuaciones.
- Comprobar, en el lugar pertinente, datos referentes a tributos.
- Colaborar en la medición de locales sujetos a tributos.
- Colaborar directamente con los inspectores y subinspectores y con los órganos de gestión en las actuaciones de comprobación e investigación.
- Cualquier otra función que la legislación vigente determine en cada momento para los Agentes de Inspección.
- Ejecutar cualquier otra tarea propia de su categoría.

Unidad: Tesorería.

Puesto de Trabajo: *JEFE DE NEGOCIADO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE.*

Dependencia jerárquica: Jefes de Servicio de Gestión y de Recaudación y Jefe de Sección de Revisión e Inspección, de forma compartida e indistinta.

Competencia funcional

- Atención inmediata, información y recepción de peticiones, reclamaciones, quejas y aclaraciones de los contribuyentes en materia tributaria, con propuestas de resolución, en su caso.
- Emisión de duplicados de pago.
- Emisión de documentos cobratorios.
- Recepción y grabación de domiciliaciones de pago a través de entidades financieras.
- Recepción e información sobre fraccionamientos y aplazamientos de pago.
- Recepción e información sobre solicitud de devolución de ingresos indebidos.
- Recepción e información sobre beneficios fiscales.

Unidad: Tesorería.

Puesto de Trabajo: *TÉCNICO DE GESTIÓN INFORMÁTICA*

Dependencia jerárquica: Servicio de Informática.

Dependencia funcional: Tesorero.

Competencia funcional

- Mantenimiento y desarrollo de las aplicaciones informáticas de Gestión y Recaudación.
- Asesoramiento en materia informática sobre modificaciones a introducir en la gestión automatizada de procesos masivos de gestión y recaudación.
- Diseño de ficheros informáticos conteniendo elementos de gestión y recaudación.
- Apoyo y coordinación de las relaciones con las Entidades Colaboradoras de Recaudación.
- Control y seguimiento de la remisión y recepción de ficheros informáticos de gestión y recaudación, con apoyo a los diferentes Negociados.
- Confección de listados y resúmenes informáticos relacionados con la gestión y recaudación.
- Apoyo, colaboración y coordinación con el Centro Municipal de Informática para el diseño, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de acceso por *internet* relacionados, en particular, con los servicios de la Tesorería Municipal, y con los demás servicios municipales, en general.

Bibliografía

Mas, J., Ramió, C., (1992) **Técnicas de Auditoría operativa aplicadas a la Administración Pública**. Comité Assessor de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.

Mas, J., Ramió, C., (1997) **La Auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora organizativa**. Ed. Marcombo Boixareu editores. Barcelona.

Ramió, C., (1999) **Teoría de la Organización y Administración Pública**. Ed. Tecnos-Universidad Pompeu Fabra. Barcelona.

Ramió, C., (1999) **“Los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs): una adaptación del enfoque estratégico para el rediseño organizativo en las Administraciones Públicas”** *Gestión y análisis de Políticas Públicas (GAPP)* nº 16 pp. 89-105.

Varios autores, (1998) **“La práctica de la Auditoría Operativa en España. Recopilación de ponencias”**. Sindicatura de Comptes de Catalunya”. Barcelona.

Sánchez Motos, E., (1998) **“Auditar la calidad de las organizaciones públicas”** *Auditoría Pública* nº 13,14. Pp 47-54.

De Val Pardo, I., (1999) **“Más allá de las tres Es en la administración pública”**. *Auditoría pública* nº 16. Pp 51-57.

García Sánchez, I.M., García Peramoto, M.L. (2000) **“Calidad total en el sector público”** *Auditoría operativa* nº 21. Pp 13-21.

Pérez Morote, R., Tejada Ponce, A., Rojas Tercero, J.A. (2000) **“La función de auditoría operativa en la Administración Municipal”** *Auditoría Pública* nº 21. Pp 48-57.

Azúa, J. Laguna, M. (2000) **“Nuevos contextos de aplicación de las autitorías operativas en las administraciones públicas”** *Auditoría Pública* nº 22. Pp. 51-58.