

# CONTROL Y MEJORA DE GESTIÓN EN EL ÓRGANO DE TESORERÍA Y GESTIÓN TRIBUTARIA DEL AYUNTAMIENTO DE PONTEVEDRA

VIII Curso Superior de Dirección Pública Local. INAP

Noviembre 2009

Autora: MARIA DEL MAR SÚAREZ CAMPO

Titular del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria del Ayuntamiento de Pontevedra

Tutor: José Luis Pablos Rodríguez



CONCELLO DE  
PONTEVEDRA



# Índice de contenidos

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....                                                                              | 3         |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                                                                  | 4         |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....                                                                            | 5         |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                                                                                  | 7         |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                      | 10        |
| <b>1     DIAGNÓSTICO .....</b>                                                                          | <b>12</b> |
| 1.1     CARACTERÍSTICAS DE LA CIUDAD. GEOGRÁFICAS, ECONÓMICAS Y POBLACIONALES .....                     | 12        |
| 1.2     CARACTERÍSTICAS DEL AYUNTAMIENTO DE PONTEVEDRA .....                                            | 14        |
| 1.3     CARACTERÍSTICAS DEL ÓRGANO DE TESORERÍA Y GESTIÓN TRIBUTARIA (OTGT).....                        | 18        |
| 1.3.1     Antecedentes .....                                                                            | 18        |
| 1.3.2     Situación actual .....                                                                        | 20        |
| 1.4     EL PROBLEMA A RESOLVER .....                                                                    | 27        |
| 1.5     ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS, LAS CAUSAS Y SUS CONSECUENCIAS .....                                 | 29        |
| <b>2     EL PLAN DE MEJORA.....</b>                                                                     | <b>33</b> |
| 2.1     OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA .....                                                              | 33        |
| 2.1.1     Misión.....                                                                                   | 34        |
| 2.1.2     Visión .....                                                                                  | 34        |
| 2.1.3     Valores.....                                                                                  | 34        |
| 2.2     LÍNEAS ESTRATÉGICAS (LE) .....                                                                  | 34        |
| 2.3     OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....                                                                    | 35        |
| 2.4     OBJETIVOS OPERATIVOS .....                                                                      | 36        |
| 2.5     INDICADORES .....                                                                               | 40        |
| 2.6     ANÁLISIS DE LOS PROCESOS .....                                                                  | 41        |
| 2.6.1     Proceso de solicitud de beneficios fiscales.....                                              | 41        |
| 2.6.2     Planes de acción del resto de los objetivos operativos .....                                  | 47        |
| 2.7     IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA .....                                                           | 52        |
| 2.7.1     Costes de implantación del plan de mejora.....                                                | 52        |
| 2.7.2     Calendario de implantación del plan de mejora.....                                            | 55        |
| 2.7.3     Evaluación de la implantación y de los resultados del plan de mejora.....                     | 57        |
| <b>3     BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                                                          | <b>60</b> |
| <b>ANEXO I     PROCESO DE RESOLUCIÓN RECURSOS DE REPOSICIÓN CONTRA ACTOS DE GESTIÓN..</b>               | <b>61</b> |
| <b>ANEXO II     PROCESO DE RESOLUCIÓN RECURSOS DE REPOSICIÓN CONTRA LA PROVIDENCIA DE APREMIO .....</b> | <b>66</b> |
| <b>ANEXO III    PROCESO DE PROCEDIMIENTO DE COMPROBACIÓN LIMITADA.....</b>                              | <b>69</b> |
| <b>ANEXO IV     PROCESO DE DEVOLUCIÓN DE INGRESOS INDEBIDOS .....</b>                                   | <b>74</b> |
| <b>ANEXO V     COSTES DE LA ACCIÓN AOO2115.....</b>                                                     | <b>78</b> |

# Índice de tablas

|                                                                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABLA 1 EMPLEADOS MUNICIPALES .....                                                                                                                                                     | 15 |
| TABLA 2 COMPARATIVA DE LA EVOLUCIÓN DEL LAS PREVISIONES DEL PRESUPUESTO DE GASTOS Y EL CAPÍTULO I DE GASTOS, Y DE LAS OBLIGACIONES RECONOCIDAS DE CADA UNO DE ELLOS (A 19/11/2009)..... | 15 |
| TABLA 3 EVOLUCIÓN DE LOS DERECHOS RECONOCIDOS NETOS DESDE 2003 AL 2009 .....                                                                                                            | 16 |
| TABLA 4 PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO CLASIFICADO POR GRUPOS .....                                                                                                                          | 17 |
| TABLA 5 DISTRIBUCIÓN POR GRUPOS DEL PERSONAL FUNCIONARIO .....                                                                                                                          | 18 |
| TABLA 6 REGISTRO DE ENTRADA DEL OTGT DEL 2006 .....                                                                                                                                     | 22 |
| TABLA 7 REGISTRO DE ENTRADA DEL OTGT DEL 2007 .....                                                                                                                                     | 23 |
| TABLA 8 REGISTRO DE ENTRADA DEL OTGT DEL 2008 .....                                                                                                                                     | 24 |
| TABLA 9 REGISTRO DE ENTRADA DEL OTGT DEL 2009 .....                                                                                                                                     | 25 |
| TABLA 10 DE FRECUENCIAS DE RESOLUCIONES DICTADAS POR CONCEPTO TRIBUTARIO .....                                                                                                          | 31 |
| TABLA 11 DE FRECUENCIAS DE LOS TIPOS DE ESCRITOS PRESENTADOS VINCULADOS A LOS CONCEPTOS TRIBUTARIOS .....                                                                               | 31 |
| TABLA 12 LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....                                                                                                                                                       | 34 |
| TABLA 13 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 1 .....                                                                                                                         | 35 |
| TABLA 14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 2 .....                                                                                                                         | 36 |
| TABLA 15 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 3 .....                                                                                                                         | 36 |
| TABLA 16 OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 1 .....                                                                                                                           | 37 |
| TABLA 17 OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 2 .....                                                                                                                           | 38 |
| TABLA 18 OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 3 .....                                                                                                                           | 39 |
| TABLA 19 INDICADORES DE OBJETIVOS .....                                                                                                                                                 | 40 |
| TABLA 20 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 1.1.1 .....                                                                                                | 44 |
| TABLA 21 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 1.2.1 .....                                                                                                | 47 |
| TABLA 22 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 1.3.1 .....                                                                                                | 47 |
| TABLA 23 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 2.2.2 .....                                                                                                | 48 |
| TABLA 24 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 3.1.1 .....                                                                                                | 49 |
| TABLA 25 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 1.4.1 .....                                                                                                | 49 |
| TABLA 26 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 2.1.1 .....                                                                                                | 50 |
| TABLA 27 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 2.2.1 .....                                                                                                | 50 |
| TABLA 28 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 2.3.1 .....                                                                                                | 51 |
| TABLA 29 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 3.2.1 .....                                                                                                | 51 |
| TABLA 30 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 3.3.1 .....                                                                                                | 52 |
| TABLA 31 DE COSTES DE LA IMPLANTACIÓN .....                                                                                                                                             | 53 |
| TABLA 32 FICHA DE SEGUIMIENTO DEL OO111.....                                                                                                                                            | 58 |
| TABLA 33 FICHA DE SEGUIMIENTO DEL OO121.....                                                                                                                                            | 58 |
| TABLA 34 INDICADORES DE RESULTADOS .....                                                                                                                                                | 58 |
| TABLA 35 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 1.2.1 .....                                                                                                | 63 |
| TABLA 36 TIEMPOS DE TRAMITACIÓN DE LOS RECURSOS DE REPOSICIÓN CONTRA LA VÍA DE APREMIO .....                                                                                            | 67 |
| TABLA 37 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 1.3.1 .....                                                                                                | 67 |
| TABLA 38 EVOLUCIÓN DE LOS DR NETOS POR EL IIVTNU APROBADOS A TRAVÉS DEL SERV. GESTIÓN TRIBUTARIA .....                                                                                  | 70 |
| TABLA 39 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 2.2.2 .....                                                                                                | 70 |
| TABLA 40 TRAMITACIÓN MEDIA DE EXPEDIENTES DE DEVOLUCIÓN DE INGRESOS INDEBIDOS. ....                                                                                                     | 75 |
| TABLA 41 ACCIONES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES DEL OBJETIVO OPERATIVO 3.1.1 .....                                                                                                | 76 |
| TABLA 42 CUADRO DE COSTES DE LA ACCIÓN AOO2115 .....                                                                                                                                    | 78 |

## Índice de ilustraciones

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ILUSTRACIÓN 1 SILUETA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE GALICIA .....                                                              | 12 |
| ILUSTRACIÓN 2 SILUETA DE LA PROVINCIA DE PONTEVEDRA .....                                                                    | 12 |
| ILUSTRACIÓN 3 EVOLUCIÓN DEL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE PONTEVEDRA .....                                                  | 12 |
| ILUSTRACIÓN 4 MUNICIPIO DE PONTEVEDRA .....                                                                                  | 13 |
| ILUSTRACIÓN 5 ORGANIGRAMA MUNICIPAL A PARTIR DEL DECRETO 22 DE JUNIO DE 2009 .....                                           | 14 |
| ILUSTRACIÓN 6 EVOLUCIÓN DE LOS DERECHOS RECONOCIDOS DEL 2003 AL 2008 .....                                                   | 16 |
| ILUSTRACIÓN 7 ORGANIGRAMA DEL ÓRGANO DE TESORERÍA Y GESTIÓN TRIBUTARIA (PLAZAS ADSCRITAS) .....                              | 21 |
| ILUSTRACIÓN 8 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO .....                                                                                    | 27 |
| ILUSTRACIÓN 9 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN EN LA TRAMITACIÓN DE LOS EXPEDIENTES .....                                              | 32 |
| ILUSTRACIÓN 10 NOTIFICACIONES EFECTIVAS DE LIQUIDACIONES APROBADAS .....                                                     | 33 |
| ILUSTRACIÓN 11     DIAGRAMA DE PARTICIPANTES EN EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE SOLICITUD DE BENEFICIOS<br>FISCALES ..... | 43 |
| ILUSTRACIÓN 12 LEYENDA DE LA SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMA DE FLUJO .....                                                       | 45 |
| ILUSTRACIÓN 13 DIAGRAMA DE FLUJO DE BENEFICIOS FISCALES .....                                                                | 46 |
| ILUSTRACIÓN 14 CRONOGRAMA DE LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA .....                                                        | 56 |
| ILUSTRACIÓN 15 CUADRO DE RESPONSABLES Y ACCIONES .....                                                                       | 57 |
| ILUSTRACIÓN 16 DIAGRAMA DE PARTICIPANTES EN EL PROCESO RECURSO DE REPOSICIÓN .....                                           | 62 |
| ILUSTRACIÓN 17 DIAGRAMA DE FLUJO DE RECURSOS DE REPOSICIÓN .....                                                             | 65 |
| ILUSTRACIÓN 18 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPROBACIÓN LIMITADA. ....                                                  | 72 |
| ILUSTRACIÓN 19 DIAGRAMA DE PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE DEVOLUCIÓN DE INGRESOS INDEBIDOS .....                             | 75 |
| ILUSTRACIÓN 20 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DEVOLUCIÓN DE INGRESOS INDEBIDOS .....                                       | 77 |



## Resumen ejecutivo

El impulso para la realización de este plan de mejora, surge de la necesidad de presentarlo para obtener del Diploma que acredita la superación del Curso superior de Dirección Pública Local.

Con esta condición *sine qua non* nace realmente la **motivación** del plan, que no fue sino la oportunidad de aprovechar esta situación para trasladar a la realidad lo estudiado con el fin de poder alcanzar los resultados que con ello se pretenden obtener, mostrando de forma clara la preocupación por el desarrollo las propias responsabilidades del puesto de titular del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria (OTGT) del Ayuntamiento de Pontevedra.

Los **objetivos del informe** no son más que los recogidos en el título, lograr el control y la mejora de gestión del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria.

Los **límites del análisis** se pueden enumerar empezando por que este plan de mejora se encuadra dentro del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria (OTGT) del Ayuntamiento de Pontevedra, considerando a este como una organización dentro de la propia organización municipal y a su vez se centra fundamentalmente en la gestión tributaria, dejando para un momento posterior tanto la inspección tributaria como tesorería y recaudación. Existe también el límite temporal puesto que vigencia de este plan se extiende durante tres ejercicios económicos si bien la implantación del mismo deberá haber rematado a finales del ejercicio 2010, dejando un margen prudencial hasta el final de esta legislatura (2007-2011).

La **metodología** utilizada para el desarrollo de este informe ha sido la siguiente: recabar información acerca de los antecedentes de la situación existente antes de la creación del OTGT, observación directa de la tramitación de procedimientos ordinarios, la creación de un equipo de trabajo, la celebración de cuatro reuniones con las personas con mayor responsabilidad dentro de esta organización y la recopilación de opiniones a través de conversaciones informales con el personal del Órgano.

Como punto de partida deben mencionarse someramente algunas de las **características del entorno** general en el que se desarrolla el análisis y el propio Plan se enmarca.

La ciudad de Pontevedra es la capital de la provincia gallega del mismo nombre. Tiene una población de poco más de 80.000 habitantes, la cual no ha dejado de crecer desde principios del siglo XIX. Su actividad se centra en el sector terciario, siendo una ciudad fundamentalmente administrativa al concentrar representación de la administración estatal, autonómica, provincial y local.

El Ayuntamiento de Pontevedra está encuadrado en el Título X de la Ley de Bases del Régimen Local, y adaptado organizativamente a lo dispuesto en el mismo, y precisamente por ello, incluida en lo que comúnmente se denomina “gran ciudad”.

El presupuesto del Ayuntamiento ha experimentado en los últimos seis años un crecimiento de un 80 por ciento, superando el actual los 119 millones de euros. El número de empleados públicos de esta entidad local asciende a 492 entre funcionarios, laborales y personal de eventual de confianza, y su gasto de personal representa el 17,31 por cien de las previsiones de presupuesto de gastos.

De ese personal 29 puestos están adscritos al Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria, entre ellos el de titular del OTGT y el de adjunto al órgano. La estructura de esta unidad está formada por tres servicios: el de Gestión tributaria (15 puestos), Inspección tributaria (6 puestos) y el de Tesorería y recaudación (6 puestos).

Los **problemas fundamentales** que se han ido encontrando a la hora de la realización de este trabajo, se puede resumir en:

- **la dificultad para tener acceso a la información** o a cualquier dato estadístico porque la información que existe hay que recopilarla, homogeneizarla, tratarla, sintetizarla y finalmente analizarla<sup>1</sup>,
- la falta de la estandarización de los procesos y procedimientos, lo que aboca en **falta de control**,
- ausencia de protocolos de actuación, de rendición y/o remisión de información, lo que genera una **desconfianza entre servicios**,
- no han existido objetivos claros y bien definidos, lo que unido a lo anterior provoca una **descoordinación** en el trabajo,
- **falta de visión global orientada al ciudadano**, que viene provocada por la integración bajo el mismo mando de servicios que antes eran independientes,
- **Infrautilización de la aplicación informática** de ingresos por desconocimiento de sus prestaciones.

Teniendo en cuenta todo lo anterior además de la situación de crisis económica generalizada, se consideró que la **herramienta** más adecuada alcanzar el objetivo del informe era el análisis de procesos, centrándolos en aquellos que dependían exclusivamente del OTGT. Los motivos de esta elección fueron principalmente la posibilidad real de viabilidad del plan unido al hecho de la obligación de cumplir con la Ley de acceso electrónico.

A partir de aquí se definieron la misión, visión y valores, y se concretaron las líneas estratégicas:

- ❖ LE1: Agilizar todos los procedimientos que dependen exclusivamente del OTGT minorando los tiempos de tramitación.
- ❖ LE2: Aumentar significativamente los recursos económicos.
- ❖ LE3: Conseguir el respeto de los usuarios de los servicios del OTGT.

Encaminados hacia estas líneas se han descrito distintos objetivos estratégicos desarrollados a su vez por otros operativos con un menor horizonte temporal. Y para lograr cumplir los objetivos operativos se marcaron distintas acciones.

- ❖ LE1: Agilizar todos los procedimientos que dependen exclusivamente del OTGT minorando los tiempos de tramitación

Se podría decir que en esta línea estratégica se centra el fondo de este plan de mejora, puesto que para conseguir esa agilidad en la tramitación se requiere analizar y estandarizar todos los procedimientos del OTGT:

- ✓ OE1.1 Resolver el 98% de las solicitudes de beneficios fiscales en un plazo un 30% inferior al plazo legal.

Para su consecución se desgranó en tres objetivos operativos (de carácter anual). Las medidas adoptadas en el primer año son las dirigidas a estandarizar el proceso de las solicitudes de beneficios fiscales permitiendo de este modo reducir los tiempos de tramitación de manera progresiva hasta cumplir el objetivo estratégico.

<sup>1</sup> .Cualquiera de los datos que recoge este informe ha tenido que pasar por este tratamiento, exceptuando el número de escritos que a través del registro de entrada se han remitido al OTGT durante los años 2006 - 2009

- ✓ OE1.2 Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión en un plazo máximo de 60 días.

Este objetivo también se dividió en otros tres de carácter operativo, y entre a las acciones propuestas para el primero de ellos está la de analizar y sistematizar el proceso de recursos de reposición, de manera que a través del mismo se vayan cumpliendo con las metas anuales.

- ✓ OE1.3 Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición interpuestos contra la vía de apremio en un plazo máximo de 45 días.

Se pretende alcanzar un tiempo de respuesta satisfactorio para aquellos contribuyentes que ejercitan su derecho a recurrir en el procedimiento de apremio. Al igual que en los casos anteriores el logro de esta meta será progresivo en los próximos tres ejercicios, y se alcanzará con la depuración de las direcciones de los contribuyentes.

- ✓ OE1.4 Tramitar por el programa de gestión de expedientes el 90% de los procedimientos recogidos en el catálogo del OTGT.

Se trata de conseguir que en el plazo de tres años, el OTGT tramite prácticamente todos sus procedimientos por el gestor de expedientes.

#### ❖ LE2:Aumentar significativamente los recursos económicos

Esta línea busca aprovechar la agilidad perseguida en la línea anterior para aumentar la recaudación en algunos conceptos tributarios de los que no afloran todos los derechos económicos que deberían detectarse.

- ✓ OE2.1 Liquidar por el impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras (ICIO) un 50% más que el importe liquidado por este concepto en el ejercicio 2008.

Para conseguirlo se ha descompuesto en varios objetivos operativos que pasan por adjudicar un contrato de servicios de colaboración en la inspección con una empresa especializada, central la inspección en el sector inmobiliario y liquidar todos aquellos hechos imponible de los que tenga conocimiento el ayuntamiento.

- ✓ OE2.2 Liquidar por el IIVTNU (Plusvalía) un 80% más de lo liquidado por este concepto en el ejercicio 2008.

Está previsto conseguirlo mediante la liquidación de atrasos que de los últimos cuatro ejercicios no se han aprobado. Para ello las acciones previstas pasan por analizar el proceso de comprobación limitada lo que permitirá agilizar todas las tramitaciones necesarias.

- ✓ OE2.3 Disminuir el fraude tributario de los inmuebles desocupados rebajándolo hasta el 1% del total de los inmuebles.

A través de actuaciones como identificar la práctica totalidad de viviendas urbanas desocupadas que tributan por IBI implantar el recargo por vivienda desocupada, liquidando atrasos, e introduciéndolos en los padrones de tasas de recepción obligatoria.

#### ❖ LE3:Conseguir el respeto de los usuarios de los servicios del OTGT

En esta dirección se ha propuesto obtener ese respeto actuando sobre los procesos en los que más interés tienen los contribuyentes, recibir ágilmente las devoluciones que les corresponde y tener notificación de aquellos asuntos que les incumben, para poder ejercitar en plazo sus derechos.

- ✓ Devolver el 95% de las resoluciones estimatorias a las solicitudes de devolución de ingresos indebidos (DII) en el 70% del plazo legal.

Ello implica que anualmente se tratará de reducir los plazos de las actuaciones de todos los intervinientes en el proceso, y para ello implicará sistematizar el procedimiento, evitándose el Ayuntamiento pagar innecesariamente intereses de demora excesivos.

- ✓ Devolver el 99% de las resoluciones estimatorias a las solicitudes de devolución de ingresos debidos (DID) dentro del plazo legal.

Similar al caso anterior pero con la diferencia de que aquí bastará con cumplir el plazo legal para no pagar intereses de demora.

- ✓ Lograr que el 95% de las notificaciones individuales sean efectivas.  
Se han definido unos progresivos objetivos anuales, en el primero de los cuales se han propuesto acciones tales como poner en práctica el convenio de colaboración en materia tributaria con la AEAT, instruir debidamente al personal de atención al contribuyente sobre la transcendencia de unas correctas direcciones, y cruzar datos con todas aquellas unidades del ayuntamiento que disponen de este tipo de información.

El **coste de implantación** de este plan de mejora se ha estimado sobre el tiempo de trabajo que ha de dedicar tanto el personal interno del OTGT como el externo a él, al análisis de los procesos que van permitir conseguir los objetivos marcados.

La **evaluación de la implantación** se efectuará a través de distintos indicadores definidos tanto para controlar el grado de cumplimiento tanto en los plazos fijados para ejecución de las acciones, como en el logro de los objetivos marcados. En caso de que los resultados se apartasen de estas metas más allá de la tolerancia de desviación prevista, implicará un análisis profundo de las causas que motivaron esa desviación que permita proponer soluciones enmienden los errores.

## Introducción

El plan de mejora desarrolla en su primer apartado el análisis de las características de la ciudad de Pontevedra para contextualizar el entorno en el que está inmerso el ayuntamiento, mencionando de manera muy somera tanto aspectos geográficos del municipio como datos económicos y de población.

En el siguiente apartado se destacan las características del propio ayuntamiento, que son imprescindibles mencionar y conocer para entender la situación actual del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria (OTGT) en el que se fundamenta este documento.

Se hace necesario un mayor desarrollo tanto de los antecedentes de este OTGT como de la situación actual para entrar a desenvolver en el quinto apartado el diagnóstico el problema a resolver de esta parte fundamental del Ayuntamiento de Pontevedra que es el área de la que proceden el 50% del total de los ingresos de esta entidad local.

Continúa con un análisis de los problemas. Para ello se había previsto crear un **equipo de trabajo** formado por distintas personas del OTGT que conociesen profundamente la organización algunas de las que cuales por su larga experiencia, otras de incorporación mas reciente pero con gran conocimiento de la organización por haber pasado por distintos puestos de trabajo y, la participación de alguien ajeno a la misma pero que

conociere el funcionamiento interno de los ayuntamientos. Este equipo se generó de manera espontánea en una de las muchas reuniones improvisadas que a lo largo de las jornadas de trabajo se van produciendo. En esa reunión se pusieron de manifiesto de manera sintética los problemas que sufre el OTGT y en general el resto de la organización.

Una vez analizado todo lo anterior, en el punto dos comienza el desarrollo del plan de mejora en el que se fundamenta este trabajo. Para ello lo primero que se hace imprescindible es establecer los objetivos para este trabajo en donde se deja claro que dada la situación actual del Ayuntamiento, en general y de este OTGT, en particular, se fijan unos objetivos internos, circunscritos al propio OTGT, ya que se considera que en la actualidad abarcar un plan mas extenso, que supone la implicación de otras unidades de la organización afectaría gravemente a la **viabilidad del proyecto**.

**Su finalidad**, por tanto, **es actuar de dentro hacia afuera**, trabajar sobre aspectos internos que produzcan efectos fuera del OTGT, y para ello se han **centrado los esfuerzos en el análisis de procesos** considerados como clave dentro de la **gestión tributaria**. El trabajo se encuadra fundamentalmente en la gestión tributaria. La decisión de elegir éste área como objeto de actuación fue sencilla puesto que, una buena gestión mejora la recaudación y facilita detectar el fraude tributario favoreciendo la práctica de la inspección tributaria, de forma que actuando sobre aquella mejoran las otras áreas.

La utilización como herramienta del análisis de los procesos se debió a que se considera que es el paso fundamental para la mejora de la organización dado que optimiza la gestión de los recursos disponibles, y además conlleva la racionalización de las estructuras organizativas y el establecimiento de las funciones. A su vez desarrolla un **sistema de seguimiento y evaluación** de los propios procesos y no un control y supervisión de los individuos, permitiendo una **visión sistemática y global de las actividades de la organización**.

Dentro de ese apartado se recogen el contenido de la **misión, visión y los valores** de la organización del OTGT, y en función de ellas se van describiendo las **líneas estratégicas**. Estas se basan en tres perspectivas que trabajan operativos internos agilizando los procedimientos internos para reducir los tiempos de tramitación, aspectos financieros tratando de mejorar la recaudación, y de cara a los ciudadanos/contribuyentes conseguir el respeto de los usuarios del OTGT.

A partir de ahí, se describen los **objetivos estratégicos y operativos** que van alinearse con la finalidades estratégicas, describiendo **las acciones** que permitirán conseguir el logro de los mismos con reflejo de las personas involucradas, así como de los plazos de ejecución de las acciones.

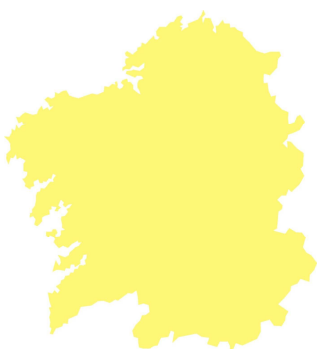
En el punto sexto del segundo apartado se recoge el análisis pormenorizado de uno de los cinco procesos analizados: el de solicitud de beneficios fiscales. Los otros cuatro se incluyen en los anexos I al IV y son: el de resolución de recursos contra actos de gestión y el de resolución de recursos interpuestos contra el procedimiento administrativo de apremio encuadrados en la línea de rebajar los tiempos de tramitación si bien tienen también repercusión en la línea estratégica de lograr el respeto de los usuarios del OTGT; el proceso de procedimiento de comprobación limitada encuadrado dentro de línea estratégica de aumentar significativamente los recursos económicos, si bien contribuye asimismo a mejorar la imagen del OTGT y por tanto el respeto de los contribuyentes, y el último, el de devolución de ingresos indebido encuadrado en la tercera línea estratégica pero que a su vez participa de la primera línea de reducción de los tiempos de tramitación.

Para cada uno de los objetivos operativos y estratégicos se ha definido los **indicadores de eficacia y de eficiencia** que van a servir para comprobar el adecuado o no cumplimiento de las metas marcadas con observancia de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública.

# 1 Diagnóstico

## 1.1 Características de la ciudad. Geográficas, económicas y poblacionales

Ilustración 1 Silueta de la Comunidad Autónoma de Galicia



Situada al fondo de su ría en la intersección del bajo río Lerez con la depresión meridiana, la ciudad de Pontevedra se localiza entre 42º 20' y 42º 30' de latitud norte y entre 8º 33' y 8º 41' de longitud oeste. La extensión del territorio municipal es de aproximadamente 118 Km<sup>2</sup>, alargándose de norte a sur casi 20 Km. Se puede decir que las formas de relieve son bastante suaves, siendo la altitud máxima alcanzada de 600 metros.

Pontevedra es al mismo tiempo capital de provincia, partido judicial, cabecera de comarca y municipio. Se compone además de la ciudad de 15 parroquias.

Por su dinámica demográfica Pontevedra es uno de los pocos municipios de Galicia que mantuvo un aumento constante de población a lo largo del siglo XX.

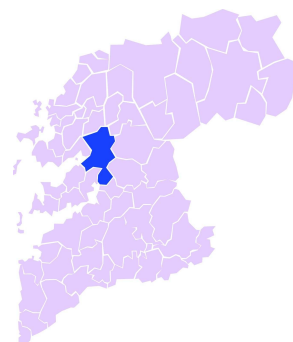


Ilustración 2 Silueta de la Provincia de Pontevedra

Ilustración 3 Evolución del crecimiento de la población de Pontevedra

| Años | Habitantes |
|------|------------|
| 1842 | 4.141      |
| 1877 | 20.140     |
| 1887 | 20.550     |
| 1897 | 20.713     |
| 1900 | 22.806     |
| 1910 | 25.072     |
| 1920 | 28.957     |
| 1930 | 30.566     |
| 1940 | 32.839     |
| 1950 | 41.828     |
| 1960 | 50.575     |
| 1970 | 52.562     |
| 1981 | 64.184     |
| 1991 | 71.491     |
| 2001 | 74.942     |
| 2008 | 80.749     |

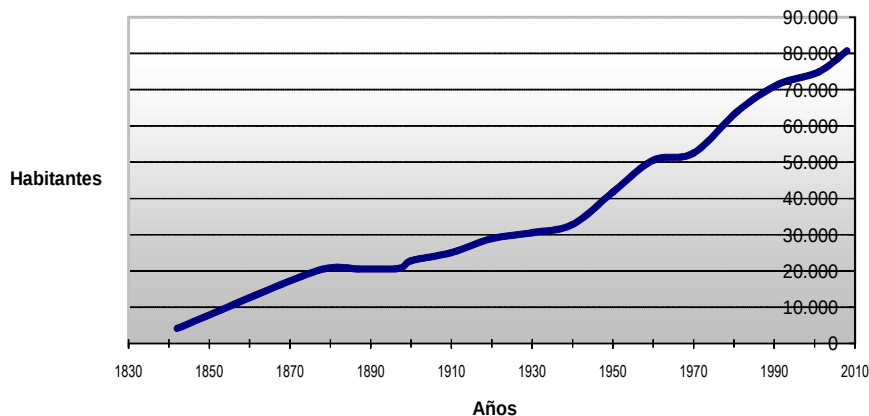


Ilustración 4 Municipio de Pontevedra

En el municipio de Pontevedra prima el desarrollo de su sector terciario. Su atracción irradia a toda la provincia pues en ella se concentran organismos de la administración estatal, autonómica, provincial y local que hacen que Pontevedra sea por excelencia una ciudad administrativa. Es preciso destacar también la importancia que tiene en este sector la sanidad, la enseñanza y la banca.

Pontevedra hace su aparición en la Historia en 1163 con motivo de la donación por parte del rey Fernando II de León y Galicia, al Monasterio de Poio de la mitad de los diezmos de la iglesia de Santa María. Este documento, anterior en varios años al fuero concedido por ese mismo monarca a “...omnes habitantes de Ponte Veteri tam presentes quam futuros...” en 1169, podría permitir suponer que Fernando II se limitaba a otorgar un ordenamiento legal a un núcleo urbano ya existente.



El siglo XVI representa para Pontevedra el *culmen* de su desarrollo, esplendor y poderío con respecto a las demás villas asentadas sobre la ría, es su momento estelar pero la crisis ya estaba instalada en ella y se asiste a comienzos del siglo XVII a la victoria del poblamiento disperso sobre el urbano con la desaparición del núcleo más poblado hasta entonces de Galicia, la villa de Pontevedra.

Del siglo XVIII durante el que se procede a la reconstrucción progresiva de los edificios de particulares, se pasa a los siglos XIX y XX de transformación de la ciudad dominada por la idea del ensanche presente en toda Europa.

Como **reconocimientos expresos** destacables de la importancia de Pontevedra y su carácter histórico artístico merecen citarse:

- La concesión a Pontevedra del título de ciudad mediante documento del año 1835.
- La declaración como monumentos nacionales de las ruinas de Santo Domingo y del Convento e Iglesia de San Francisco realizadas en los años 1895 y 1896, respectivamente.
- La declaración de la Real Basílica de Santa María como monumento histórico artístico en 1931 así como la de San Salvador del Lárez y paraje pintoresco que rodea al mismo en 1946.
- La declaración del viejo recinto histórico amurallado como conjunto histórico artístico en el año 1951, actualmente regulado por el PEPRICA aprobado en junio de 2003.
- En el orden religioso destaca también el Convento de Santa de Clara, inicialmente construido fuera del recinto amurallado pero en sus inmediaciones, teniéndose constancia de la presencia de las Clarisas en la ciudad desde 1293, presencia que todavía permanece activa en la actualidad.

- De la arquitectura civil se debe citar la Maestranza, o Cuartel de San Fernando construido con motivo de la guerra de la independencia de Portugal entre 1660 y 1668, actual sede de la Facultad de Bellas Artes.
- El pazo de los Condes de Maceda construido en el siglo XVI y rehabilitado en el XVIII al pasar a manos de los Barones de Casa Goda, en el que actualmente está instalado el parador de turismo de la ciudad, llamado a Casa do Barón.
- La construcción de una plaza de toros en el barrio de San Roque, inaugurada el 12 de agosto de 1900.

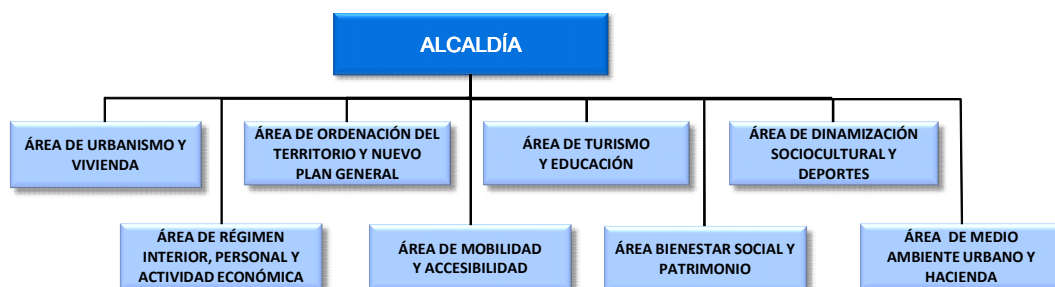
En cuanto a la vinculación de la ciudad con **personajes insignes** podríamos destacar:

- Alejandro de la Sota Martínez (1913-1996), arquitecto. Premio Nacional de Arquitectura de España en tres ocasiones, Medalla de Oro al Mérito en las Bellas Artes, Medalla de Oro al Mérito en las Telecomunicaciones, Premio Pinat y Medalla de Oro del Consejo Superior de Arquitectos, entre otras distinciones. Considerado uno de los mejores arquitectos españoles de todos los tiempos y el más influyente del siglo XX.
- Pedro Sarmiento de Gamboa (1532-1592), explorador, navegante y cronista. Miembro de la expedición que descubrió las Islas Salomón y gobernador de las tierras del Estrecho de Magallanes.
- Benito Soto Aboal, último pirata español.

## 1.2 Características del Ayuntamiento de Pontevedra

La organización del Ayuntamiento de Pontevedra se ha modificado recientemente a través del Decreto del Alcalde de fecha 22 de junio de 2009. En él se ha definido ocho Áreas de Gobierno cada una de las cuales incluye las concejalías del mismo nombre tal y como se muestra en el siguiente organigrama:

Ilustración 5 Organigrama municipal a partir del Decreto 22 de junio de 2009



Toda esta organización está sustentada por los empleados municipales que la componen y cuyo desglose entre funcionarios, personal eventual y laboral es el siguiente:

Tabla 1 Empleados municipales

Fuente: PRT publicada en BOP de Pontevedra en octubre 2008

| TIPO DE RELACIÓN LABORAL       | PUESTOS    | SITUACIÓN  |           |           |
|--------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|
|                                |            | OCUPADOS   | VACANTES  | INTERINOS |
| PERSONAL FUNCIONARIO           | 433        | 384        | 38        | 11        |
| PERSONAL LABORAL:              | 47         |            |           |           |
| PERSONAL EVENTUAL DE CONFIANZA | 6          |            |           |           |
| DIRECTORES GENERALES           | 6          |            |           |           |
| <b>Total</b>                   | <b>492</b> | <b>384</b> | <b>38</b> | <b>11</b> |

Dependientes del Ayuntamiento se han creado dos organismos autónomos: el Palacio de Congresos y Exposiciones (*"Pazo da Cultura"*) y el Instituto Municipal de Deportes. Y en este mismo año la creación sociedad mercantil denominada Turismo de Pontevedra SA.

El Ayuntamiento de Pontevedra participa también en la entidad local supramunicipal *"Mancomunidad de Terras de Pontevedra para a dinamización de produto turístico dos Concellos de Pontevedra, Marín, Poio, Ponte Caldelas, Vilaboa, Cotobade, Barro e Campo Lameiro"* cuyo fin genérico es el de fomentar la actividad turística de los ayuntamientos que la integran.

Con la aprobación de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local, este municipio que es capital de la provincia del mismo nombre reunía los requisitos establecidos, por lo que, a través de acuerdo plenario decidió adherirse a dicha la ley, por lo que tuvo que adaptar su organización a los nuevos requisitos establecidos, dándole consistencia mediante la aprobación de tres reglamentos orgánicos: el de Gobierno y de la Administración Municipal, el del Pleno y de sus Comisiones, y el del Tribunal Económico Administrativo del Ayuntamiento de Pontevedra (BOP de Pontevedra nº 248 de 28 de diciembre de 2005).

El presupuesto municipal de gastos del ejercicio 2009 asciende (a 19/11/2009) a 121.633.783,67€, el cual ha supuesto un descenso con respecto del año inmediato anterior después de un lustro con una evolución incrementalista como se desprende del análisis de la siguiente tabla:

Tabla 2 Comparativa de la evolución del las previsiones del presupuesto de gastos y el capítulo I de gastos, y de las obligaciones reconocidas de cada uno de ellos (a 19/11/2009)

Fuente: Contabilidad municipal (SICAP)

| Previsiones<br>Presupuesto de Gastos  | 2003          | 2004          | % 2004 -<br>2003 | 2005          | % 2005 -<br>2004 | 2006           | % 2006 -<br>2005 | 2007           | % 2007 -<br>2006 | 2008           | % 2008 -<br>2007 | 2009           | % 2009 -<br>2008 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| Ppto. Gastos                          | 66.373.424,47 | 75.756.373,31 | 12,39%           | 83.458.569,20 | 9,23%            | 108.054.160,34 | 22,76%           | 121.847.272,73 | 11,32%           | 123.046.586,90 | 0,97%            | 121.633.783,67 | -1,16%           |
| Capítulo I                            | 12.505.287,13 | 13.583.314,62 | 7,94%            | 14.004.464,74 | 3,01%            | 16.161.463,11  | 13,35%           | 17.321.607,81  | 6,70%            | 19.898.439,38  | 12,95%           | 21.050.304,64  | 5,47%            |
| % Cap I-Ppto.Gtos.                    | 18,84%        | 17,93%        |                  | 16,78%        |                  | 14,96%         |                  | 14,22%         |                  | 16,17%         |                  | 17,31%         |                  |
| Obligaciones<br>Reconocidas Pto. Gtos | 2003          | 2004          | % 2004 -<br>2003 | 2005          | % 2005 -<br>2004 | 2006           | % 2006 -<br>2005 | 2007           | % 2007 -<br>2006 | 2008           | % 2008 -<br>2007 | 2009           | % 2009 -<br>2008 |
| OR Ppto. Gastos                       | 43.914.927,58 | 48.153.996,81 | 8,80%            | 46.236.645,34 | -4,15%           | 54.345.003,56  | 14,92%           | 64.760.167,69  | 16,08%           | 74.150.821,09  | 12,66%           | 53.379.583,65  | (*)              |
| OR Capítulo I                         | 11.690.869,17 | 12.824.084,56 | 8,84%            | 13.356.244,30 | 3,98%            | 14.899.213,15  | 10,36%           | 16.839.047,17  | 11,52%           | 18.500.516,23  | 8,98%            | 16.245.396,19  |                  |
| % OR Cap I-Ppto.Gtos.                 | 26,62%        | 26,63%        |                  | 28,89%        |                  | 27,42%         |                  | 26,00%         |                  | 24,95%         |                  | 30,43%         |                  |

(\*) No se calcula puesto a la fecha de elaborar el plan los datos del 2009 son incompletos

a 19/11/2009

A su vez los derechos reconocidos también han aumentado, si bien en menor medida siendo la evolución de los últimos seis años la que se muestra en la siguiente tabla

donde se han reflejado únicamente aquellos derechos gestionados por el OTGT reconocidos y que son más representativos por su cuantía.

Tabla 3 Evolución de los derechos reconocidos netos desde 2003 al 2009

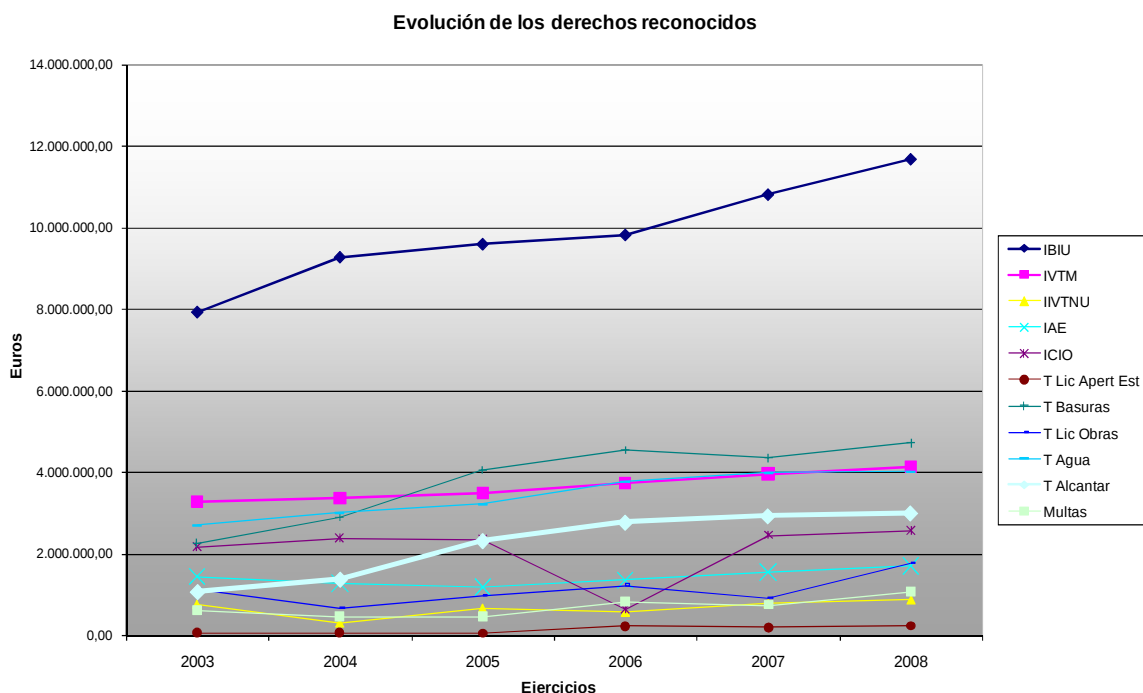
Fuente: Estado de situación del presupuesto de ingresos (SICAP)

|                 | 2003                 | 2004                 | 2005                 | 2006                 | 2007                 | 2008                 | % 08-03 | 2009 (*)             | % 08-03       |
|-----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------|----------------------|---------------|
| IBIU            | 7.909.463,01         | 9.266.497,75         | 9.588.679,68         | 9.817.661,83         | 10.811.117,62        | 11.683.868,21        | 47,72%  | 13.194.271,73        | 66,82%        |
| IVTM            | 3.263.250,89         | 3.355.227,96         | 3.481.141,79         | 3.718.813,83         | 3.955.516,30         | 4.125.817,27         | 26,43%  | 4.158.557,05         | 27,44%        |
| IIVTNU          | 757.902,26           | 296.853,00           | 659.510,23           | 564.290,78           | 778.648,53           | 872.893,96           | 15,17%  | 1.053.440,83         | 38,99%        |
| IAE             | 1.440.170,29         | 1.270.543,02         | 1.179.689,33         | 1.353.411,90         | 1.552.163,65         | 1.705.034,41         | 18,39%  | 1.864.241,32         | 29,45%        |
| ICIO            | 2.168.360,10         | 2.373.741,43         | 2.339.169,47         | 628.044,41           | 2.453.469,33         | 2.562.362,86         | 18,17%  | 1.553.187,31         | -28,37%       |
| T Lic Apert Est | 55.118,95            | 54.468,43            | 44.936,33            | 218.844,60           | 188.308,79           | 229.233,88           | 315,89% | 69.300,52            | 25,73%        |
| T Basuras       | 2.241.665,00         | 2.877.045,81         | 4.043.866,61         | 4.537.311,96         | 4.342.620,66         | 4.714.352,43         | 110,31% | 4.826.774,32         | 115,32%       |
| T Lic Obras     | 1.120.767,01         | 663.876,18           | 962.751,40           | 1.228.824,04         | 904.671,01           | 1.764.974,28         | 57,48%  | 329.647,64           | -70,59%       |
| T Agua          | 2.696.370,67         | 2.990.854,03         | 3.207.861,13         | 3.760.407,00         | 3.977.929,15         | 4.008.393,57         | 48,66%  | 4.045.754,52         | 50,04%        |
| T Alcantar      | 1.055.963,57         | 1.361.236,62         | 2.309.650,51         | 2.763.912,87         | 2.919.623,82         | 2.988.949,92         | 183,05% | 2.985.804,96         | 182,76%       |
| Multas          | 606.489,06           | 455.864,22           | 454.496,11           | 829.386,80           | 742.526,90           | 1.065.629,40         | 75,70%  | 1.011.513,77         | 66,78%        |
| Otros (Resto)   | 23.460.150,41        | 31.739.227,65        | 24.884.163,15        | 31.843.762,62        | 32.667.916,79        | 43.166.881,52        | 84,00%  | 34.955.891,60        | 49,00%        |
| <b>TOTAL</b>    | <b>46.775.671,22</b> | <b>56.705.436,10</b> | <b>53.155.915,74</b> | <b>61.264.672,64</b> | <b>65.294.512,55</b> | <b>78.888.391,71</b> |         | <b>70.048.385,57</b> | <b>40,71%</b> |

(\*) Hasta el 19/11/2009

Ilustración 6 Evolución de los derechos reconocidos del 2003 al 2008

Fuente: Estado de situación (SICAP)



Para resumir de un modo escueto la situación de la organización del Ayuntamiento de Pontevedra se ha hecho un repaso a distintos aspectos de la misma, para conocer el control sobre la dimensión organizativa<sup>2</sup>.

**Se desconoce si el Ayuntamiento de Pontevedra tiene una estrategia y los objetivos definidos de forma clara**, por lo que, de existir, se puede afirmar que no están lo suficientemente difundidos como para que los conozcan sus propios empleados. En

<sup>2</sup> Valiéndose de las perspectivas recogidas en el check-list para conocer el control sobre la dimensión organizativa de Carles Ramió, Teoría de la organización y administración pública. Editorial Tecnos, Madrid 1999.

consecuencia se ignora que exista un seguimiento del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos.

La **estructura administrativa tiene una elevada longitud**. En algunas áreas se han definido hasta cinco y seis niveles entre la unidad superior y los puestos de trabajo base. El nivel de fragmentación es bastante elevado, muestra de ello es que existen seis direcciones generales. Las personas que se encuentran al frente de las mismas son consideradas como personal directivo. Dentro de este personal también hay que añadir siete directivos más (personal funcionario con habilitación de carácter estatal) al frente de distintos órganos.

Se puede hablar de una **gran inflación orgánica**<sup>3</sup>, pues existen servicios con dos puestos base (grupo C2), por lo que podría hablarse de **dotaciones deficitarias**, sin embargo se considera que el problema en algunos casos no es tanto cuestión de infra dotaciones como de la **existencia de excesivas jefaturas**.

Se ha mencionado que la fragmentación de la organización es elevada y, por el contrario, el **personal de coordinación es inexistente**, siendo asumida esta función de manera tácita por el Secretario de la Administración Municipal en algunos de los casos y no sin pocos esfuerzos, lo que conduce a que mayoritariamente se produce una palmaria descoordinación.

Partiendo de la última relación de los puestos de trabajo publicada (BOP nº 199 del 14/10/2008) se han actualizado y obtenido los siguientes datos:

Tabla 4 Personal del Ayuntamiento clasificado por grupos

Fuente: Cuadro presupuestario de personal (BOP Pontevedra 31-10-2008)

|                                             |    |            |
|---------------------------------------------|----|------------|
| <b>A) PERSONAL FUNCIONARIO:</b>             |    | <b>433</b> |
| <b>HABILITACIÓN DE CARÁCTER ESTATAL</b>     |    |            |
| Secretario General del Pleno                | A1 | 1          |
| Interventor General Municipal               | A1 | 1          |
| Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria    | A1 | 1          |
| Secretario de la Administración Municipal   | A1 | 1          |
| Órgano de Gestión Presupuestaria y Contab.  | A1 | 1          |
| Adjunto al Órgano Tesorería y Gestión Trib. | A1 | 1          |
| <b>ESCALA ADMINISTRACIÓN GENERAL:</b>       |    |            |
| Presidente TEA                              | A1 | 1          |
| Asesor jurídico                             | A1 | 1          |
| a) Subescala Técnica                        | A1 | 20         |
| b) Subescala Gestión                        | A2 | 3          |
| c) Subescala Administrativa                 | C1 | 42         |
| d) Subescala Auxiliar                       | C2 | 40         |
| e) Subescala Subalterna                     | AP | 10         |
| <b>ESCALA ADMINISTRACIÓN ESPECIAL:</b>      |    |            |
| <b>a) Subescala Técnica</b>                 |    |            |
| Clase: Técnicos                             | A1 | 15         |
| Clase: Técnicos Medios                      | A2 | 17         |
| Clase: Técnicas Auxiliares                  | C1 | 5          |
| Clase: auxiliares                           | C2 | 1          |
| <b>b) Subescala de Servicios Especiais</b>  |    |            |
| Clase: Técnicos                             | A1 | 8          |
| Clase: Técnicos Medios                      | A2 | 10         |
| Clase: Técnicas Auxiliares                  | C1 | 118        |
| Clase: auxiliares                           | C2 | 68         |
| Clase: subalterno                           | AP | 68         |
| <b>B) PERSONAL LABORAL:</b>                 |    | <b>47</b>  |
| Laboral temporal                            | LT | 23         |
| Laboral fijo                                | LI | 24         |
| <b>C) PERSONAL EVENTUAL DE CONFIANZA:</b>   |    | <b>6</b>   |
| <b>D) DIRECTORES GENERALES:</b>             |    | <b>6</b>   |
| <b>TOTAL</b>                                |    | <b>492</b> |

<sup>3</sup> Entendiendo por tal cuando existe menos de cuatro puestos bases para cada puesto de jefatura

Tabla 5 Distribución por grupos del personal funcionario

Fuente: Elaboración propia

| GRUPOS | NÚMERO DE PUESTOS | DISTRIBUCIÓN POR GRUPOS |
|--------|-------------------|-------------------------|
| FHCE   | 6                 | 1,4%                    |
| A1     | 45                | 10,4%                   |
| A2     | 30                | 6,9%                    |
| C1     | 165               | 38,1%                   |
| C2     | 109               | 25,2%                   |
| AP     | 78                | 18,0%                   |
|        | 433               |                         |

## 1.3 Características del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria (OTGT)

### 1.3.1 Antecedentes

Una de las áreas que más cambios ha sufrido como consecuencia de la adaptación a la Ley de las grandes ciudades fue la de Hacienda. Concretamente dentro de esta se creó el OTGT que supuso la integración en el mismo de los servicios existentes en ese momento: el de Tesorería y el de Gestión e Inspección Tributaria. Posteriormente se produjo la segregación de este último en tres: el Servicio de Gestión Tributaria, el Servicio de Inspección Tributaria y el Servicio de Ingresos y, finalmente la desaparición de éste último para integrarse en el nuevo de Gestión Tributaria y Otros Ingresos de Derecho Público, y la redenominación e integración en el mismo servicio a la Tesorería y a la Recaudación

Para entender la situación actual en la que se encuentra inmerso el OTGT es necesario hacer un poco de historia reciente.

En 1999 entra en funcionamiento una nueva aplicación informática de ingresos. Durante más de tres años se fueron incorporando progresivamente distintos conceptos tributarios. (El ICIO, por ejemplo, no se liquidó en la nueva aplicación hasta abril del 2002).

Esta herramienta se instaló, se migraron todos los datos que contenía la entonces existente aplicación (denominada "ALFA") y se le dio formación al personal que en ese momento integraba el Servicio de Gestión e Inspección Tributaria (1999). En la actualidad de las 24 personas que integran el servicio de Gestión Tributaria y OIDP y el Servicio de Inspección Tributaria sólo dos personas asistieron a esa formación. Hasta febrero de este año no se había vuelto a dar un curso de formación a los usuarios. Lo que pone de relieve que durante casi doce años no hubo criterios homogéneos de utilización de la aplicación, haciendo cada uno de los usuarios una interpretación más o menos libre de cómo usarlo. A modo de ejemplo, no existían criterios de grabación de datos, por lo que un administrado podía aparecer escrito de dos, tres o múltiples maneras. Hasta la depuración de datos que se ha llevado a cabo a principios de este ejercicio 2009, en la base de datos de terceros constaban casi unos 300.000 contribuyentes, mientras que la población total del municipio a principios del 2008 era de 80.000 habitantes.

Lo mismo ocurría con las direcciones. Hasta ese momento existían cerca de 210.000 direcciones distintas, después del trabajo de depuración constan 131.706, y sin embargo los datos de los inmuebles que según Catastro existen en el término municipal son 64.526.

Dos años antes también se adjudicó la concesión de la gestión del servicio municipal de abastecimiento de agua potable y del servicio de alcantarillado y el de recogida de basura a la empresa privada AQUAGEST SL. En cumplimiento de lo establecido en el contrato esta empresa confecciona los padrones de los recibos de “agua” que engloban: la tasa de abastecimiento de agua, tasa de alcantarillado y la tasa por el servicio de recogida de basura. Además, se encargan del cobro de los recibos en periodo voluntario, de tramitar las altas y bajas del servicio, de la relación contractual con el contribuyente y de la rendición de cuentas mensuales.

Es quizás esta circunstancia de generar ingresos, lo que hace que tácitamente se vincule esta empresa con el OTGT, si bien en ningún sitio se recoge dicha dependencia. Esto provoca cierta incertidumbre a la hora de establecer cambios, aunque hasta el momento son flexibles ante los mismos pese a no ejecutarlos con excesiva premura.

Es también en 1997 cuando se adjudica el contrato de servicios para la prestación de los servicios complementarios y de colaboración en la gestión recaudatoria municipal en periodo ejecutivo y para la colaboración en la gestión administrativa y recaudación de las multas de tráfico a Recyges SL. Esta empresa después de dos contratos más sigue colaborando con el Ayuntamiento en la misma materia.

Esta empresa depende de la Tesorería incluida en el OTGT como consecuencia de que el puesto de Tesorera tiene reservada la jefatura de los servicios de recaudación, como funcionaria de habilitación estatal, según lo previsto por ley<sup>4</sup>.

Por tanto, todos los ingresos de derecho público que no se cobran en periodo voluntario se traspasan a esta empresa para que, a través de su colaboración, se consiga la recaudación en periodo ejecutivo de dichos derechos para el Ayuntamiento. Por ello esta empresa rinde cuentas de su gestión tanto al OTGT como al Órgano de Gestión Presupuestaria y Contabilidad.

Para entender la situación actual que más adelante se detallará debe echarse la vista al pasado más reciente:

- Con anterioridad al año 2006, en el momento en que un recibo no se cobraba en periodo voluntario se “pasaba” a ejecutiva. A partir de ese momento se perdía el seguimiento a través de la aplicación informática puesto que no se volcaban las actuaciones del procedimiento de apremio.
- Los cobros se rendían mensualmente, pero el resto de las datas por anulación, por prescripción, por compensación o por cualquier otra causa, se comunicaban sin un periodo fijo, es decir, cuando acumulaban un volumen que consideraban apropiado. No existía pues un protocolo de actuación ni de rendición de cuentas, por lo que no se puede acreditar que siempre se hubiera rendido toda la información al servicio de contabilidad, ni que, de hacerlo, no se haya duplicado.
- El reflejo contable que de esta remisión de datos se producía era también cuanto menos, incierto. Los cobros se reflejaban fielmente, las bajas por anulaciones aparentemente también, pero ya es más difícil concretar qué constancia se dejaba cuando se producían devoluciones de ingresos indebidos, o cobros por compensación.

---

<sup>4</sup> Artículo 92.2 de la Ley 7/1985, de bases del régimen local, el artículo 132 del RD Legislativo 781/1986 por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local, el artículo 196 del RD Legislativo 2/2004 que aprueba el texto refundido de la Ley reguladora de las haciendas locales, y finalmente el artículo 5 del RD 1174/87 por el que se regula el Régimen Jurídico de los Funcionarios de Administración Local con Habilitación de carácter Estatal

Es a partir de finales del 2006 cuando se ordena a la empresa que rinda cuentas mensualmente, con un cuadro resumen que detalle los movimientos que a lo largo de ese período se hayan producido. (existencias iniciales a principios del mes, nuevos cargos, cobros, bajas, saldo pendiente de cobro al final del mes).

Esa misma filosofía se pretende utilizar con las cuentas en “voluntaria”, pero se ha visto dificultada por el hecho de la discrepancia de saldos entre gestión y recaudación con los saldos de contabilidad.

La conciliación y depuración de estos saldos entre el programa de ingresos y lo que figura en contabilidad está proyectada para finales de este año. A la hora de la redacción definitiva de este informe estaba pendiente el inicio de los trabajos.

En resumen se puede decir que - hasta el momento de la constitución del OTGT- nunca se le había prestado mucho interés a los ingresos (todo lo contrario que a los gastos municipales), permitiendo la **desintegración en la gestión de ingresos**.

Como consecuencia fundamental de estos aspectos destacados puede resumirse que los principales problemas con los que se encuentra la materia de ingresos son:

- La base de datos de los terceros no está del todo depurada lo que provoca errores.
- Existe un importante número de contribuyentes de los cuales se desconoce su NIF.
- La base de datos del territorio tiene muchas duplicidades de direcciones.
- Discrepancia de saldos pendientes de cobro entre contabilidad y el OTGT.
- Falta de integración de datos en la misma aplicación o base de datos, ya que los datos de los recibos que gestiona la empresa concesionaria del Agua no facilita los padrones al Ayuntamiento en un formato compatible (no hasta ahora).
- No hay criterios escritos de tramitación de la mayoría de los procedimientos, actuándose en la actualidad por la costumbre.
- Las notificaciones de los actos no tenían cauces programados de actuación, sencillamente se iban notificando y no existían controles para identificar aquellas no notificadas o cuyo intento de notificación había resultado fallido o cuales había que enviar a la publicación en BOP.
- El registro general de entrada del Ayuntamiento no tiene codificados los tipos de escritos que entran de tal manera que se hace muy difícil saber con exactitud qué cantidad de escritos entran por cada concepto tributario y cual es el motivo.
- No hay un registro único de recursos interpuestos. Existen varias bases de datos en los distintos servicios sin que exista la seguridad de que entre todas estén recogidos todos los recursos, solicitudes o escritos presentados ante el OTGT.
- No hay estandarización de procesos ni tampoco un catalogo de procedimientos.

### 1.3.2 Situación actual

El OTGT se integra en el Área de Medio Ambiente Urbano y Hacienda y depende del Concejal de Gobierno responsable de dicha área. Comienza su funcionamiento el 1 de enero del 2006.

El organigrama del OTGT es el siguiente:

Ilustración 7 Organigrama del Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria (plazas adscritas)



Las funciones públicas que realiza este órgano son las de gestión financiera, gestión tributaria y recaudación de los ingresos del Ayuntamiento de Pontevedra. Entre las competencias que abarca destacan las de gestión, liquidación, inspección y revisión de todos los actos de carácter tributario así como de su recaudación tanto en período voluntario de pago como en el ejecutivo, la de tramitación y resolución de los expedientes sancionadores de naturaleza tributaria, el análisis y diseño de la política global de ingresos públicos en lo relativo al sistema tributario municipal; la propuesta, elaboración e interpretación de las normas tributarias propias del Ayuntamiento; el seguimiento y ordenación de la ejecución del presupuesto de ingresos en lo relativo a ingresos tributarios así como todas las funciones y competencias propias que a la tesorería le atribuye la normativa vigente<sup>5</sup>.

Como respuesta a alguna de estas funciones, los contribuyentes ejercen sus derechos y obligaciones mediante la presentación de escritos cumpliendo así con sus obligaciones formales de presentar declaraciones o comunicar datos, así como ejercitar sus derechos a recurrir, alegar o mostrar oposición a las actuaciones, en concreto, del OTGT. En otras muchas ocasiones el trabajo de esta área viene provocado por la petición de información de otras administraciones públicas (autonómica, de justicia etc.), que en cumplimiento del principio de colaboración interadministrativa, son atendidas a su debido tiempo.

Para cuantificar de manera orientativa esta actividad se ha analizado el Registro General Municipal de entrada de los años 2006, 2007, 2008 y el 2009 (hasta el 15/10/2009), de manera que, los datos obtenidos fueron los que se reflejan en las tablas 6, 7, 8 y 9.

Para elaborar estas tablas se efectuó una codificación ex profeso para este Plan de mejora puesto que, como ya se ha comentado, los escritos que se presentan en el Registro General de Entrada no están codificados, de ahí que la clasificación en uno u otro código se haya echo en consideración al campo de descripción del asunto.

<sup>5</sup> Artículo 5 del RD 1174/1987, de 18 de septiembre, que regula el Régimen Jurídico de los Funcionarios de Administración Local con Habilitación de carácter Estatal

Tabla 6 Registro de entrada del OTGT del 2006

Fuente: Registro General de Entrada  
Elaboración propia

| DESCRIPCIÓN                                          | CÓDIGO    | 2006 |      |        |         |
|------------------------------------------------------|-----------|------|------|--------|---------|
|                                                      |           | f    | F    | n      | N       |
| Solicitud de Informe (de Juzgados, Xunta...)         | SOL INF   | 690  | 690  | 12,74% | 12,74%  |
| Rec Reposición contra IBI                            | 804RR     | 581  | 1271 | 10,73% | 23,47%  |
| Solicitud Exención del IVTM                          | 802       | 550  | 1821 | 10,16% | 33,63%  |
| Declaración Tributaria del IIVTNU                    | 830       | 420  | 2241 | 7,76%  | 41,39%  |
| Comunicación Domicilio Fiscal                        | 850       | 418  | 2659 | 7,72%  | 49,10%  |
| Rec Reposición contra IVTM                           | 802RR     | 384  | 3043 | 7,09%  | 56,20%  |
| Rec Reposición contra tasa de Basura                 | RRBAS     | 263  | 3306 | 4,86%  | 61,05%  |
| Presentación Documentacion Soporte                   | DOC SOP   | 241  | 3547 | 4,45%  | 65,50%  |
| Rec Reposición contra Procedem Apremio               | RRPA      | 233  | 3780 | 4,30%  | 69,81%  |
| Solicitud suministros de agua-alcantar               | SOL SUM   | 230  | 4010 | 4,25%  | 74,05%  |
| Solicitud Documentos Administrativos                 | 856       | 167  | 4177 | 3,08%  | 77,14%  |
| Justificación de ingresos                            | JUST ING  | 112  | 4289 | 2,07%  | 79,21%  |
| Solicitud Domiciliación Recibos                      | 800       | 107  | 4396 | 1,98%  | 81,18%  |
| Solicitud Compensacion por deudas IBI                | 861 IBI   | 98   | 4494 | 1,81%  | 82,99%  |
| Solicitud devolución/constitución de fianza          | AVAL      | 95   | 4589 | 1,75%  | 84,75%  |
| Rec Reposición contra tasa de Agua-Alcantarillado    | RRAGUA    | 82   | 4671 | 1,51%  | 86,26%  |
| Solicitud Exención del IBI                           | 804       | 73   | 4744 | 1,35%  | 87,61%  |
| Rec Reposición contra tasa de Vados                  | RRVAD     | 73   | 4817 | 1,35%  | 88,96%  |
| Rec Reposición contra liquidaciones IIVTNU           | 830RR     | 70   | 4887 | 1,29%  | 90,25%  |
| Declaración Tributaria de otros tributos             | DECL TRIB | 54   | 4941 | 1,00%  | 91,25%  |
| Otros documentos, quejas, o sugerencias              | OTROS     | 51   | 4992 | 0,94%  | 92,19%  |
| Rec Reposición contra tasa Ocupac Vía Pública        | RRTOVP    | 46   | 5038 | 0,85%  | 93,04%  |
| Rec Reposición contra ICIO                           | 805RR     | 44   | 5082 | 0,81%  | 93,85%  |
| Justificación de pagos realizados por Ayto           | JUST PAG  | 44   | 5126 | 0,81%  | 94,66%  |
| Rec Reposición contra IAE                            | 803RR     | 41   | 5167 | 0,76%  | 95,42%  |
| Recurso de Reposición                                | RR        | 37   | 5204 | 0,68%  | 96,10%  |
| Solicitud de compensación Débitos-Créditos           | 861       | 29   | 5233 | 0,54%  | 96,64%  |
| Renovación Exención del IVTM                         | 802R      | 26   | 5259 | 0,48%  | 97,12%  |
| Rec Reposición Vía Apremio de Multas                 | RRMULTA   | 26   | 5285 | 0,48%  | 97,60%  |
| Conformidad a liquidaciones de tributos              | CONFORM   | 23   | 5308 | 0,42%  | 98,02%  |
| Solicitud Exención Tasa de Agua                      | EAGUA     | 21   | 5329 | 0,39%  | 98,41%  |
| Rec Reposición Tasa de Extinción incendios           | RRBOMB    | 21   | 5350 | 0,39%  | 98,80%  |
| Rec Reposición contra Tasa de Obras/Svc Urbanísticos | RRLICIO   | 18   | 5368 | 0,33%  | 99,13%  |
| Solicitud de Fraccionamiento/Aplazamiento            | 860       | 16   | 5384 | 0,30%  | 99,43%  |
| Otorgación de Representación                         | 840       | 7    | 5391 | 0,13%  | 99,56%  |
| Comunicación cuenta bancaria                         | 871       | 6    | 5397 | 0,11%  | 99,67%  |
| Solicitud Beneficios Fiscales en el IIVTNU           | 806       | 5    | 5402 | 0,09%  | 99,76%  |
| Rec Reposición contra Tasa Expedición Documentos     | 856RR     | 5    | 5407 | 0,09%  | 99,85%  |
| Rec Reposición Tasa de Mercados                      | RRMER     | 3    | 5410 | 0,06%  | 99,91%  |
| Solicitud de Prórroga en el IIVTNU                   | 807       | 2    | 5412 | 0,04%  | 99,94%  |
| Solicitud Beneficios Fiscales en el IAE              | 803       | 1    | 5413 | 0,02%  | 99,96%  |
| Solicitud Beneficios Fiscales en el ICIO             | 805       | 1    | 5414 | 0,02%  | 99,98%  |
| Reclamación Económica Administrativa                 | REA       | 1    | 5415 | 0,02%  | 100,00% |
| Anulación de domiciliación bancaria                  | 801       | 0    | 5415 | 0,00%  | 100,00% |
| Devolución de ingresos indebido                      | 870       | 0    | 5415 | 0,00%  | 100,00% |
| Rec Reposición Tasa de Cementerios                   | RRCEM     | 0    | 5415 | 0,00%  | 100,00% |
|                                                      |           | 5415 |      |        |         |

Leyenda:

f<sub>i</sub> = frecuencia absoluta

F<sub>i</sub> = frecuencia acumulada

n = frecuencia relativa

N = suma de frecuencias absolutas

Tabla 7 Registro de entrada del OTGT del 2007

Fuente: Registro General de Entrada  
Elaboración propia

| DESCRIPCIÓN                                          | CÓDIGO    | 2007 |      |        |         |
|------------------------------------------------------|-----------|------|------|--------|---------|
|                                                      |           | f    | F    | n      | N       |
| Comunicación Domicilio Fiscal                        | 850       | 1135 | 1135 | 16,82% | 16,82%  |
| Renovación Exención del IVTM                         | 802R      | 854  | 1989 | 12,66% | 29,48%  |
| Solicitud Exención del IVTM                          | 802       | 736  | 2725 | 10,91% | 40,39%  |
| Solicitud Documentos Administrativos                 | 856       | 649  | 3374 | 9,62%  | 50,01%  |
| Declaración Tributaria del IIVTNU                    | 830       | 608  | 3982 | 9,01%  | 59,02%  |
| Rec Reposición contra IVTM                           | 802RR     | 340  | 4322 | 5,04%  | 64,06%  |
| Rec Reposición contra IBI                            | 804RR     | 316  | 4638 | 4,68%  | 68,74%  |
| Solicitud suministros de agua-alcantar               | SOL SUM   | 284  | 4922 | 4,21%  | 72,95%  |
| Rec Reposición contra Procedem Apremio               | RRPA      | 277  | 5199 | 4,11%  | 77,06%  |
| Presentación Documentacion Soporte                   | DOC SOP   | 202  | 5401 | 2,99%  | 80,05%  |
| Solicitud Compensacion por deudas IBI                | 861 IBI   | 174  | 5575 | 2,58%  | 82,63%  |
| Recurso de Reposición                                | RR        | 145  | 5720 | 2,15%  | 84,78%  |
| Solicitud de Informe (de Juzgados, Xunta...)         | SOL INF   | 126  | 5846 | 1,87%  | 86,65%  |
| Declaración Tributaria de otros tributos             | DECL TRIB | 121  | 5967 | 1,79%  | 88,44%  |
| Rec Resposición contra tasa de Basura                | RRBAS     | 104  | 6071 | 1,54%  | 89,98%  |
| Justificación de ingresos                            | JUST ING  | 94   | 6165 | 1,39%  | 91,37%  |
| Rec Reposición contra liquidaciones IIVTNU           | 830RR     | 86   | 6251 | 1,27%  | 92,65%  |
| Rec Reposición contra IAE                            | 803RR     | 44   | 6295 | 0,65%  | 93,30%  |
| Solicitud devolución/constitución de fianza          | AVAL      | 40   | 6335 | 0,59%  | 93,89%  |
| Rec Reposición contra tasa de Vados                  | RRVAD     | 36   | 6371 | 0,53%  | 94,43%  |
| Otros documentos, quejas, o sugerencias              | OTROS     | 34   | 6405 | 0,50%  | 94,93%  |
| Conformidad a liquidaciones de tributos              | CONFORM   | 33   | 6438 | 0,49%  | 95,42%  |
| Solicitud Exención del IBI                           | 804       | 33   | 6471 | 0,49%  | 95,91%  |
| Rec Reposición contra tasa de Agua-Alcantarillado    | RRAGUA    | 33   | 6504 | 0,49%  | 96,40%  |
| Rec Reposición contra tasa Ocupac Vía Pública        | RRTOV     | 29   | 6533 | 0,43%  | 96,83%  |
| Otorgación de Representación                         | 840       | 25   | 6558 | 0,37%  | 97,20%  |
| Devolución de ingresos indebido                      | 870       | 25   | 6583 | 0,37%  | 97,57%  |
| Justificación de pagos realizados por Ayto           | JUST PAG  | 25   | 6608 | 0,37%  | 97,94%  |
| Reclamación Económica Administrativa                 | REA       | 21   | 6629 | 0,31%  | 98,25%  |
| Solicitud Domiciliación Recibos                      | 800       | 17   | 6646 | 0,25%  | 98,50%  |
| Solicitud Exención Tasa de Agua                      | EAGUA     | 17   | 6663 | 0,25%  | 98,76%  |
| Rec Reposición contra Tasa de Obras/Svc Urbanísticos | RRLICIO   | 17   | 6680 | 0,25%  | 99,01%  |
| Solicitud de Fraccionamiento/Aplazamiento            | 860       | 14   | 6694 | 0,21%  | 99,21%  |
| Solicitud de Prórroga en el IIVTNU                   | 807       | 10   | 6704 | 0,15%  | 99,36%  |
| Rec Reposición contra ICIO                           | 805RR     | 10   | 6714 | 0,15%  | 99,51%  |
| Solicitud de compensación Débitos-Créditos           | 861       | 9    | 6723 | 0,13%  | 99,64%  |
| Rec Reposición Tasa de Extinción incendios           | RRBOMB    | 7    | 6730 | 0,10%  | 99,75%  |
| Rec Reposición Tasa de Mercados                      | RRMER     | 7    | 6737 | 0,10%  | 99,85%  |
| Rec Reposición Vía Apremio de Multas                 | RRMULTA   | 4    | 6741 | 0,06%  | 99,91%  |
| Anulación de domiciliación bancaria                  | 801       | 2    | 6743 | 0,03%  | 99,94%  |
| Rec Reposición contra Tasa Expedición Documentos     | 856RR     | 2    | 6745 | 0,03%  | 99,97%  |
| Solicitud Beneficios Fiscales en el IIVTNU           | 806       | 1    | 6746 | 0,01%  | 99,99%  |
| Rec Reposición Tasa de Cementerios                   | RRCEM     | 1    | 6747 | 0,01%  | 100,00% |
|                                                      |           | 6747 |      |        |         |

Leyenda:

f<sub>i</sub> = frecuencia absoluta

F<sub>i</sub> = frecuencia acumulada

n = frecuencia relativa

N = suma de frecuencias absolutas

Tabla 8 Registro de entrada del OTGT del 2008

Fuente: Registro General de Entrada  
Elaboración propia

| DESCRIPCIÓN                                          | CÓDIGO    | 2008 |      |        |         |
|------------------------------------------------------|-----------|------|------|--------|---------|
|                                                      |           | f    | F    | n      | N       |
| Solicitud Domiciliación Recibos                      | 800       | 1345 | 1345 | 20,84% | 20,84%  |
| Comunicación Domicilio Fiscal                        | 850       | 766  | 2111 | 11,87% | 32,71%  |
| Solicitud Documentos Administrativos                 | 856       | 645  | 2756 | 10,00% | 42,71%  |
| Declaración Tributaria del IIVTNU                    | 830       | 616  | 3372 | 9,55%  | 52,25%  |
| Solicitud Exención del IVTM                          | 802       | 534  | 3906 | 8,28%  | 60,53%  |
| Rec Reposición contra IBI                            | 804RR     | 308  | 4214 | 4,77%  | 65,30%  |
| Rec Reposición contra IVTM                           | 802RR     | 270  | 4484 | 4,18%  | 69,49%  |
| Presentación Documentacion Soporte                   | DOC SOP   | 254  | 4738 | 3,94%  | 73,42%  |
| Rec Reposición contra Procedem Apremio               | RRPA      | 205  | 4943 | 3,18%  | 76,60%  |
| Solicitud suministros de agua-alcantar               | SOL SUM   | 189  | 5132 | 2,93%  | 79,53%  |
| Solicitud de Informe (de Juzgados, Xunta...)         | SOL INFOR | 132  | 5264 | 2,05%  | 81,57%  |
| Justificación de ingresos                            | JUST ING  | 119  | 5383 | 1,84%  | 83,42%  |
| Rec Resposición contra tasa de Basura                | RRBAS     | 119  | 5502 | 1,84%  | 85,26%  |
| Rec Reposición contra liquidaciones IIVTNU           | 830RR     | 117  | 5619 | 1,81%  | 87,08%  |
| Recurso de Reposición                                | RR        | 101  | 5720 | 1,57%  | 88,64%  |
| Declaración Tributaria de otros tributos             | DECL TRIB | 99   | 5819 | 1,53%  | 90,18%  |
| Solicitud Compensacion por deudas IBI                | 861 IBI   | 71   | 5890 | 1,10%  | 91,28%  |
| Otros documentos, quejas, o sugerencias              | OTROS     | 61   | 5951 | 0,95%  | 92,22%  |
| Rec Reposición contra tasa de Agua-Alcantarillado    | RRAGUA    | 49   | 6000 | 0,76%  | 92,98%  |
| Rec Reposición contra tasa de Vados                  | RRVAD     | 49   | 6049 | 0,76%  | 93,74%  |
| Rec Reposición contra tasa Ocupac Vía Pública        | RRTOV     | 44   | 6093 | 0,68%  | 94,42%  |
| Rec Reposición contra Tasa Expedición Documentos     | 856RR     | 33   | 6126 | 0,51%  | 94,93%  |
| Otorgación de Representación                         | 840       | 29   | 6155 | 0,45%  | 95,38%  |
| Solicitud devolución/constitución de fianza          | AVAL      | 28   | 6183 | 0,43%  | 95,82%  |
| Solicitud Exención Tasa de Agua                      | EAGUA     | 28   | 6211 | 0,43%  | 96,25%  |
| Reclamación Económica Administrativa                 | REA       | 28   | 6239 | 0,43%  | 96,68%  |
| Rec Reposición contra Tasa de Obras/Svc Urbanisticos | RRLICIO   | 26   | 6265 | 0,40%  | 97,09%  |
| Rec Reposición contra IAE                            | 803RR     | 23   | 6288 | 0,36%  | 97,44%  |
| Solicitud Exención del IBI                           | 804       | 21   | 6309 | 0,33%  | 97,77%  |
| Justificación de pagos realizados por Ayto           | JUST PAG  | 21   | 6330 | 0,33%  | 98,09%  |
| Anulación de domiciliación bancaria                  | 801       | 20   | 6350 | 0,31%  | 98,40%  |
| Renovación Exención del IVTM                         | 802R      | 15   | 6365 | 0,23%  | 98,64%  |
| Solicitud de Fraccionamiento/Aplazamiento            | 860       | 14   | 6379 | 0,22%  | 98,85%  |
| Rec Reposición Tasa de Extinción incendios           | RRBOMB    | 13   | 6392 | 0,20%  | 99,05%  |
| Solicitud Beneficios Fiscales en el IIVTNU           | 806       | 12   | 6404 | 0,19%  | 99,24%  |
| Rec Reposición contra ICIO                           | 805RR     | 11   | 6415 | 0,17%  | 99,41%  |
| Solicitud de Prórroga en el IIVTNU                   | 807       | 9    | 6424 | 0,14%  | 99,55%  |
| Solicitud de compensación Débitos-Créditos           | 861       | 8    | 6432 | 0,12%  | 99,67%  |
| Solicitud Beneficios Fiscales en el IAE              | 803       | 5    | 6437 | 0,08%  | 99,75%  |
| Rec Reposición Tasa de Mercados                      | RRMER     | 5    | 6442 | 0,08%  | 99,83%  |
| Rec Reposición Vía Apremio de Multas                 | RRMULTA   | 4    | 6446 | 0,06%  | 99,89%  |
| Solicitud Beneficios Fiscales en el ICIO             | 805       | 3    | 6449 | 0,05%  | 99,94%  |
| Comunicación cuenta bancaria                         | 871       | 3    | 6452 | 0,05%  | 99,98%  |
| Conformidad a liquidaciones de tributos              | CONFORM   | 1    | 6453 | 0,02%  | 100,00% |
| Rec Reposición Tasa de Cementerios                   | RRCEM     | 0    | 6453 | 0,00%  | 100,00% |
|                                                      |           | 6453 |      |        |         |

Leyenda:

f<sub>i</sub> = frecuencia absoluta

F<sub>i</sub> = frecuencia acumulada

n = frecuencia relativa

N = suma de frecuencias absolutas

Tabla 9 Registro de entrada del OTGT del 2009

Fuente: Registro General de Entrada  
Elaboración propia

| DESCRIPCIÓN                                          | CÓDIGO    | 2009 (hasta 15/10/2009) |      |        |         |
|------------------------------------------------------|-----------|-------------------------|------|--------|---------|
|                                                      |           | f                       | F    | n      | N       |
| Solicitud Domiciliación Recibos                      | 800       | 1473                    | 1473 | 25,89% | 25,89%  |
| Declaración Tributaria del IIVTNU                    | 830       | 591                     | 2064 | 10,39% | 36,27%  |
| Comunicación Domicilio Fiscal                        | 850       | 522                     | 2586 | 9,17%  | 45,45%  |
| Presentación Documentacion Soporte                   | DOC SOP   | 451                     | 3037 | 7,93%  | 53,37%  |
| Solicitud de Informe (de Juzgados, Xunta...)         | SOL INF   | 424                     | 3461 | 7,45%  | 60,83%  |
| Solicitud Beneficios Fiscales del IVTM               | 802       | 378                     | 3839 | 6,64%  | 67,47%  |
| Rec Reposición contra IVTM                           | 802RR     | 265                     | 4104 | 4,66%  | 72,13%  |
| Rec Reposición contra IBI                            | 804RR     | 221                     | 4325 | 3,88%  | 76,01%  |
| Rec Reposición contra Procedem Apremio               | RRPA      | 205                     | 4530 | 3,60%  | 79,61%  |
| Rec Reposición contra liquidaciones IIVTNU           | 830RR     | 148                     | 4678 | 2,60%  | 82,21%  |
| Justificación de ingresos                            | JUST ING  | 130                     | 4808 | 2,28%  | 84,50%  |
| Solicitud Documentos Administrativos                 | 856       | 88                      | 4896 | 1,55%  | 86,05%  |
| Declaración Tributaria de otros tributos             | DECL TRIB | 69                      | 4965 | 1,21%  | 87,26%  |
| Rec Reposición contra tasa de Agua-Alcantarillado    | RRAGUA    | 60                      | 5025 | 1,05%  | 88,31%  |
| Recurso de Reposición                                | RR        | 52                      | 5077 | 0,91%  | 89,23%  |
| Otros documentos, quejas, o sugerencias              | OTROS     | 46                      | 5123 | 0,81%  | 90,04%  |
| Reclamación Económica Administrativa                 | REA       | 45                      | 5168 | 0,79%  | 90,83%  |
| Rec Reposición contra tasa Ocupac Vía Pública        | RRTOV     | 45                      | 5213 | 0,79%  | 91,62%  |
| Rec Reposición contra tasa de Basura                 | RRBAS     | 43                      | 5256 | 0,76%  | 92,37%  |
| Solicitud de compensación Débitos-Créditos           | 861       | 42                      | 5298 | 0,74%  | 93,11%  |
| Declaración Tributaria de tasa Basuras               | 832       | 36                      | 5334 | 0,63%  | 93,74%  |
| Rec Reposición contra Tasa Expedición Documentos     | 856RR     | 30                      | 5364 | 0,53%  | 94,27%  |
| Devolución de ingresos indebido                      | 870       | 28                      | 5392 | 0,49%  | 94,76%  |
| Solicitud Beneficios Fiscales en el IBI              | 804       | 26                      | 5418 | 0,46%  | 95,22%  |
| Anulación de domiciliación bancaria                  | 801       | 24                      | 5442 | 0,42%  | 95,64%  |
| Rec Reposición Tasa Licencia Aperturas               | RRLAP     | 23                      | 5465 | 0,40%  | 96,05%  |
| Rec Reposición contra ICIO                           | 805RR     | 22                      | 5487 | 0,39%  | 96,43%  |
| Justificación de pagos realizados por Ayto           | JUST PAG  | 22                      | 5509 | 0,39%  | 96,82%  |
| Rec Reposición Tasa de Extinción incendios           | RRBOMB    | 19                      | 5528 | 0,33%  | 97,15%  |
| Comunicación de cuenta bancaria                      | 871       | 18                      | 5546 | 0,32%  | 97,47%  |
| Solicitud suministros de agua-alcantar               | SOL SUM   | 17                      | 5563 | 0,30%  | 97,77%  |
| Solicitud de Fraccionamiento/Aplazamiento            | 860       | 16                      | 5579 | 0,28%  | 98,05%  |
| Rec Reposición contra tasa de Vados                  | RRVAD     | 14                      | 5593 | 0,25%  | 98,30%  |
| Rec Reposición contra IAE                            | 803RR     | 13                      | 5606 | 0,23%  | 98,52%  |
| Solicitud devolución/constitución de fianza          | AVAL      | 13                      | 5619 | 0,23%  | 98,75%  |
| Rec Reposición Tasa de Mercados                      | RRMER     | 13                      | 5632 | 0,23%  | 98,98%  |
| Solicitud Exención Tasa de Agua                      | EAGUA     | 12                      | 5644 | 0,21%  | 99,19%  |
| Solicitud Beneficios Fiscales en el IIVTNU           | 806       | 9                       | 5653 | 0,16%  | 99,35%  |
| Rec Reposición Sancion Trib IIVTNU                   | ST803     | 8                       | 5661 | 0,14%  | 99,49%  |
| Conformidad a liquidaciones de tributos              | CONFORM   | 7                       | 5668 | 0,12%  | 99,61%  |
| Rec Reposición contra Tasa de Obras/Svc Urbanísticos | RRLICIO   | 5                       | 5673 | 0,09%  | 99,70%  |
| Rec Reposición Tasa Telefonía Móvil                  | RRTTM     | 5                       | 5678 | 0,09%  | 99,79%  |
| Solicitud Beneficios Fiscales en el IIVTNU           | 807       | 3                       | 5681 | 0,05%  | 99,84%  |
| Otorgación de Representación                         | 840       | 3                       | 5684 | 0,05%  | 99,89%  |
| Renovación Exención del IVTM                         | 802R      | 3                       | 5687 | 0,05%  | 99,95%  |
| Solicitud Exención del IAE                           | 805       | 2                       | 5689 | 0,04%  | 99,98%  |
| Rec Reposición Vía Apremio de Multas                 | RRMULTA   | 1                       | 5690 | 0,02%  | 100,00% |
|                                                      |           | 5690                    |      |        |         |

Leyenda:

f = frecuencia absoluta

F = frecuencia acumulada

n = frecuencia relativa

N = suma de frecuencias absolutas

El Reglamento Orgánico de Funcionamiento de la Administración Municipal del Ayuntamiento de Pontevedra fue modificado por el Pleno en su sesión del 18 de julio del 2008, entrando en vigor dicha modificación, tras su posterior publicación, el 14 de noviembre del mismo año.

Tras la modificación se clarificó un aspecto que hasta ese momento no lo era: la persona titular del OTGT es competente en todo lo que respecta a la gestión tributaria y a la recaudación de todos los ingresos de derecho público.

Competencia que abarca las de: dictar resoluciones para aprobar padrones de recibos, aprobar liquidaciones, resolver recursos de reposición y conceder beneficios fiscales, entre otras muchas.

Esas resoluciones (según dispone el reglamento orgánico) estarán firmadas por la titular del OTGT y por el Secretario de la Administración Municipal.

Todas las resoluciones que tienen repercusión en derechos de contenido económico (cobros, compensaciones, devoluciones, anulaciones etc.), son reflejadas inmediatamente en el programa de ingresos, remitiéndose copia de las aquellas a todos los servicios implicados (Recaudación voluntaria, la empresa ejecutiva y el servicio de contabilidad) para que tomen cuenta.

En la actualidad no existe un programa de gestión de expedientes (en todo en el Ayuntamiento) por lo que en su momento, muchos servicios, y entre ellos los ahora integrantes del OTGT fueron saliendo del paso mediante bases de datos elaboradas por el propio personal de cada servicio (asesorado o no, con colaboración o no del servicio de informática). Actualmente en el OTGT existen tres bases de datos de recursos, en Tesorería, en Gestión Tributaria y OIDP y en Inspección Tributaria. Estas bases no están integradas. Además en la de Gestión Tributaria y OIDP no se puede asegurar que todos los recursos interpuestos se hayan grabado en la misma. Si alguien de cualquiera de estos servicios necesita algo de los otros, no puede consultarlo directamente puesto que no tiene acceso y aunque lo tuviera no sabría utilizar la BD puesto que cada una de las existentes son distintas. Si se requiere recuperar cualquier actuación del expediente habrá primero que localizarlo en el archivo interno de cada servicio, salvo que tenga cierta antigüedad en cuyo caso deberá acudir al archivo general.

Como ya se ha mencionado precisar el número de expedientes acumulados pendientes de resolver sobre el total de entradas resulta una tarea difícil de precisar, puesto que las entradas no están codificadas, lo que impide por un lado afirmar con seguridad el número exacto dependiendo de cada tipo y, por otro lado, concretar lo que está pendiente de resolver ya que las salidas (los expedientes resueltos) no se tramitan bajo la misma aplicación, y como ya se ha dicho, un número indeterminado de ellos se realizó por fuera de cualquier programa.

Por tanto, se puede afirmar que el grado de informatización de los expedientes es ínfimo, si bien un altísimo porcentaje de ellos son susceptibles de ser informatizados.

Son muy pocos los procedimientos de los que existe manuales. Los pocos que existen son resultado de la preocupación personal de compañeros encargados de la tarea, y pese a todo el grado de utilización es muy bajo.

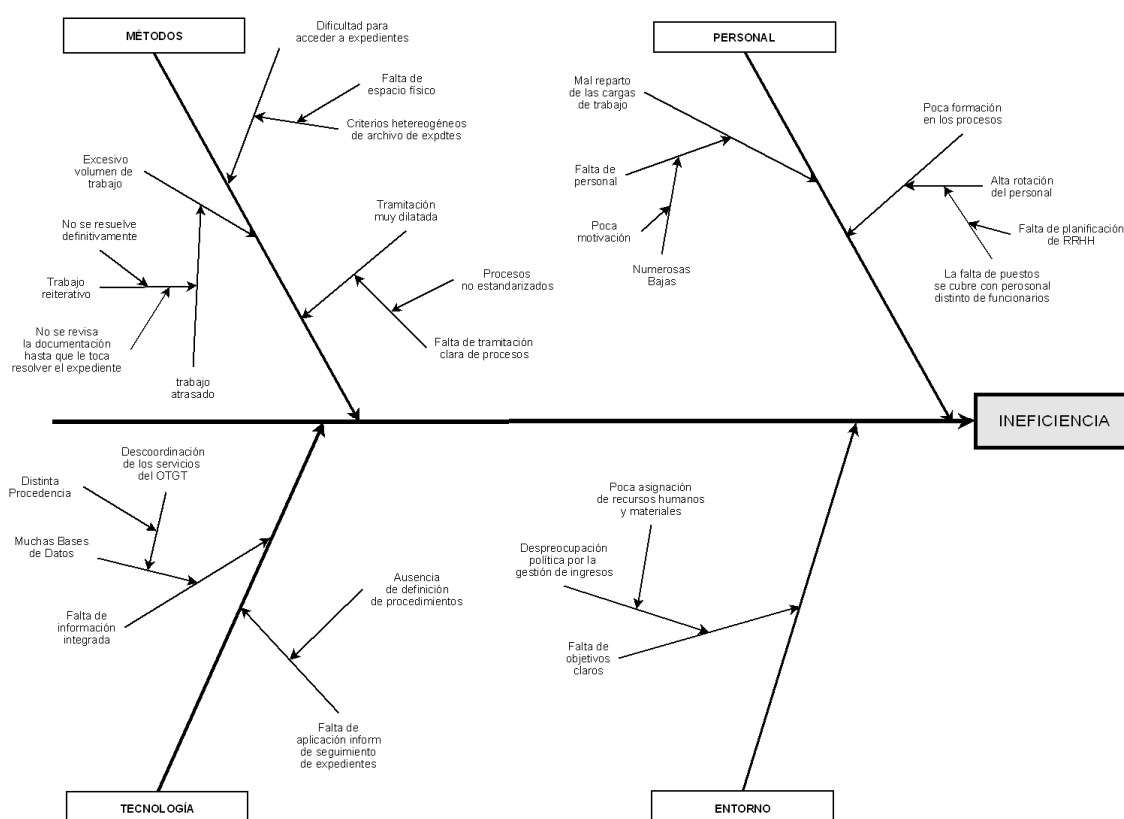
En los últimos tres años se han hecho esfuerzos para racionalizar los procedimientos, eliminando todas aquellas actuaciones que no añadían valor al proceso y redactando, para aquellos que sufrieron cambios más profundos, sencillos manuales o instrucciones de funcionamiento.

La tendencia general estos últimos tres años ha sido para algunos expedientes la prolongación en la tramitación de procedimientos para conseguir un riguroso cumplimiento de la legalidad, mientras que para otros ha supuesto su simplificación.

## 1.4 El problema a resolver

El problema fundamental que se encuentra es la dificultad de acceder a la propia información interna, la falta de homogeneización de procesos, la ausencia de información sobre el rendimiento, y la falta de coordinación y de sistemas de control dentro de propio OTGT.

Ilustración 8 Diagrama causa-efecto



De entre todos ellos quizás el más acuciante es la ineficiencia.

Para facilitar el análisis estratégico se utilizaron dos herramientas. La primera de ellas fue el análisis DAFO. Este, en el que participó el equipo de trabajo, permitió plasmar de forma clara y sencilla los puntos fuertes que el OTGT cree poseer (fortalezas) frente a los puntos débiles de la misma (debilidades) y todo ello contemplado desde una perspectiva interna, desde el propio OTGT.

Si la visión se amplía y se hace desde el exterior (entorno) surge la identificación de materias, cuestiones o temas que se perciben como oportunidades, y a su vez, se evidencian otras materias que son entendidas como amenazas.

| ENTORNO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                      | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La Ley 11/2007 de acceso electrónico a los ciudadanos.....</li> <li>Nuevas tecnologías.....</li> <li>Buenas relaciones personales con el resto de los servicios del Ayto.....</li> <li>La futura firma del convenio con Catastro.....</li> <li>Apoyo del servicio de informática.....</li> <li>Nuevas oficinas más agradables.....</li> <li>La mala impresión ofrecida a lo largo de los años (desconfianza sobre la eficiencia).....</li> <li>Crisis económica (propicia la estrategia al cambio).....</li> </ul> | 3<br>3<br>1<br>3<br>2<br>2<br>1<br>3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis económica (evasión fiscal).....</li> <li>Malas relaciones con Catastro.....</li> <li>Escaso reconocimiento social.....</li> <li>Separación física de la oficina con el resto de las dependencias del Ayto.....</li> <li>Falta de sistemas de información que permitan compartir datos.....</li> <li>Falta de directrices políticas claras.....</li> <li>Un servicio de informática con pocos efectivos destinados al OTXT.....</li> <li>Falta de instrucciones genéricas sobre procedimientos comunes. ....</li> <li>Falta de coordinación interdepartamental.....</li> </ul> | 3<br>3<br>1<br>1<br>3<br>2<br>3<br>2<br>2 |
| Total puntuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 18                                   | Total puntuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 20                                        |

| INTERNO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                 | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos de gente joven.....</li> <li>Mayores recursos humanos.....</li> <li>Libertad de actuación.....</li> <li>Abiertos a los cambios.....</li> <li>Capacidad de trabajo del personal.....</li> <li>Propuestas de cambio en la forma de hacer las cosas.....</li> <li>La oficina virtual de la web.....</li> </ul> | 2<br>1<br>3<br>2<br>2<br>1<br>3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de experiencia profesional de gran parte del equipo.....</li> <li>El trabajo acumulado de años anteriores.....</li> <li>Falta de atención integral al contribuyente.....</li> <li>Conflictos internos entre el personal más veterano.....</li> <li>Resistencia al cambio entre algunos de los mas veteranos.....</li> <li>La falta de estandarización de los procesos y procedimientos.....</li> <li>La falta de coordinación y comunicación dentro del propio OTXT.....</li> <li>La sucesión de cambios en la estructura y la organización así como entre los jefes.....</li> </ul> | 2<br>3<br>3<br>2<br>3<br>3<br>2<br>1 |
| Total puntuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 13                              | Total puntuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 19                                   |
| Diagnóstico: VULNERABILIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |

## 1.5 Análisis de los problemas, las causas y sus consecuencias

Analizando todas las causas que motivan el fundamental problema del OTGT, surgen asuntos relacionados que ayudan a identificar y a explicar el porqué de la situación actual y a encaminar las propuestas de mejora.

Dentro de la categoría de PROCEDIMIENTOS nos encontramos con varias causas:

- La heredada **falta de visión global orientada al ciudadano**, que viene provocada por la integración bajo el mismo mando de servicios que antes eran independientes, lo que implicaba que muchas de las actividades y actuaciones estaban sustentadas en trasladar el problema a otro servicio.

Esta filosofía pese a que está cambiando cada vez con más rapidez, ha implicado que al agrupar los servicios, los problemas en otro tiempo desplazados vuelven “rebotados”.

- Ausencia de protocolos de actuación, de rendición y/o remisión de información, concretamente entre los antiguos servicios de contabilidad y gestión tributaria, lo cual abocó en una desviación enorme entre los saldos de las cuentas de recaudación, las de gestión y la contabilidad. Esto degeneró en una **desconfianza entre servicios**.
- La **falta de estandarización de los procedimientos** y, por lo tanto, la falta de control sobre los mismos. Durante mucho tiempo se han ido haciendo las cosas bajo el lema “siempre se ha hecho así”. No había un análisis de lo que se hacía, lo que provocaba que algunas acciones eran repetidas, en ocasiones hasta tres veces en momentos muy cercanos en el tiempo por distintas personas, o incluso el trabajo realizado por alguien se destruía por otro compañero por el desconocimiento de la repercusión.
- No han existido objetivos claros y bien definidos. El personal ha ido realizando el trabajo ordenado por sus superiores sin tener claro, en ningún momento, el horizonte hacía el que se dirigía por lo que si se realizaba mal o de otra manera distinta, no apreciaban la importancia. Ello trajo como consecuencia la **descoordinación del trabajo**.

Dentro de la categoría de RECURSOS HUMANOS, nos encontramos:

- Falta de formación del personal, debida fundamentalmente a la alta rotación del personal adscrito al OTGT, que ha repercutido en la **ausencia de la gestión de conocimiento**. Un dato, de las 12 personas adscritas a Gestión Tributaria en el año 2005, en la actualidad de las 16 que forman el servicio de Gestión Tributaria y OIDP sólo permanecen 7 (5 C2 y 2 C1). Esa falta de formación también deriva en una **falta de especialización**, puesto que de las 9 personas nuevas, 7 han entrado en el último año.
- No hay **formación específica en materia de gestión** e inspección tributaria. Éste ha sido el primer año que al personal del propio ayuntamiento se ha impartido un curso sobre la materia de gestión tributaria (Octubre 2009).

- **Infrautilización de la aplicación informática** de ingresos por desconocimiento de sus prestaciones. Desde que se implantó el programa (1999) no se volvió a dar formación sobre el mismo a los usuarios, desconociéndose las mejoras y enseñando al personal nuevo desvirtuaciones de lo aprendido hace diez años. No se había vuelto a formar al personal hasta abril de este año.
- Un problema que si bien no es propio del OTGT sí afecta en gran medida, es a **falta de personal informático** para atender al todo el Ayuntamiento. En la actualidad son muchísimos los cambios que hay que afrontar y todos vinculados íntimamente con el mundo de la informática y las comunicaciones. Muchas mejoras no se pueden acometer por la falta de tiempo de los informáticos.

En la categoría de MEDIOS TECNOLÓGICOS se puede destacar:

- No existe un **programa de gestión de expedientes** que integre la información de los expedientes con las personas, si bien final de este año se ha empezado a dar pasos hacia la implantación de uno.
- Se trabaja con varias bases de datos dentro del propio OTGT concebidas sin ánimo de integración y nacidas de la necesidad de ser más operativos, lo que implica que actualmente sea muy **laborioso compartir y acceder a la información interna**.
- A lo anterior hay que añadir una **falta de criterio estándar para el archivo de expedientes**. Son muchos y muy distintos los criterios en función de concepto tributario del que se trate, o de la persona que en ese momento se encarga de ello, lo que dificulta enormemente la recuperación de expedientes y por tanto la obtención de datos. Algunos de estos criterios son tan peculiares que el archivero municipal se niega a recibirlos.

Ante la falta de todo tipo de datos sobre resultados no económicos, como los tiempos de tramitación, durante 70 días hábiles (del 20/04/2009 al 27/07/09) se anotó y registró las resoluciones emitidas por este OTGT relativas exclusivamente a expedientes iniciados a instancia de parte (solicitudes de beneficios fiscales, recursos de reposición de todos los tributos) que afectaban a todos los servicios integrantes. El resultado fue el siguiente:

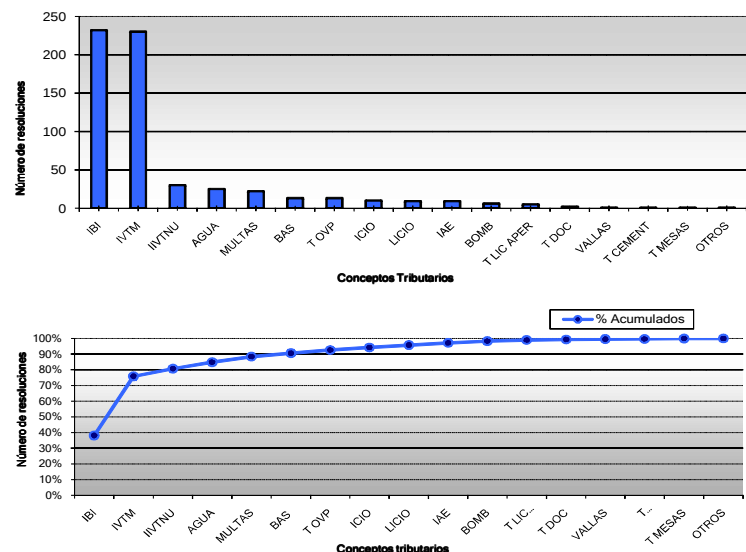
El 80,7% de las resoluciones dictadas (tanto de recursos de reposición como de de solicitudes de beneficios fiscales) corresponden a tres conceptos tributarios: el impuesto sobre bienes inmuebles (IBI), el impuesto sobre vehículos de tracción mecánica (IVTM) y el impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana, la aún llamada Plusvalía (IIVTNU)

Tabla 10 de frecuencias de resoluciones dictadas por concepto tributario

Fuente: Libro de resoluciones y expedientes individuales  
Elaboración propia

|            | f   | F   | n      | N       |
|------------|-----|-----|--------|---------|
| IBI        | 232 | 232 | 38,03% | 38,03%  |
| IVTM       | 230 | 462 | 37,70% | 75,74%  |
| IIVTNU     | 30  | 492 | 4,92%  | 80,66%  |
| AGUA       | 25  | 517 | 4,10%  | 84,75%  |
| MULTAS     | 22  | 539 | 3,61%  | 88,36%  |
| BAS        | 13  | 552 | 2,13%  | 90,49%  |
| T OVP      | 13  | 565 | 2,13%  | 92,62%  |
| ICIO       | 10  | 575 | 1,64%  | 94,26%  |
| LICIO      | 9   | 584 | 1,48%  | 95,74%  |
| IAE        | 9   | 593 | 1,48%  | 97,21%  |
| BOMB       | 6   | 599 | 0,98%  | 98,20%  |
| T LIC APER | 5   | 604 | 0,82%  | 99,02%  |
| T DOC      | 2   | 606 | 0,33%  | 99,34%  |
| VALLAS     | 1   | 607 | 0,16%  | 99,51%  |
| T CEMENT   | 1   | 608 | 0,16%  | 99,67%  |
| T MESAS    | 1   | 609 | 0,16%  | 99,84%  |
| OTROS      | 1   | 610 | 0,16%  | 100,00% |
| N          | 610 |     |        |         |

Leyenda:  
f = frecuencia absoluta  
F = frecuencia acumulada  
n = frecuencia relativa  
N = suma de frecuencias absolutas



Pero además del concepto tributario al que se refieren las resoluciones necesitamos saber el tipo de escrito que se presenta, distinguiendo entre recursos de reposición, solicitudes de beneficios fiscales o bien otro tipo de solicitudes. El resultado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11 de frecuencias de los tipos de escritos presentados vinculados a los conceptos tributarios

Fuente: Registro General de Entrada, Libro de resoluciones  
Elaboración propia

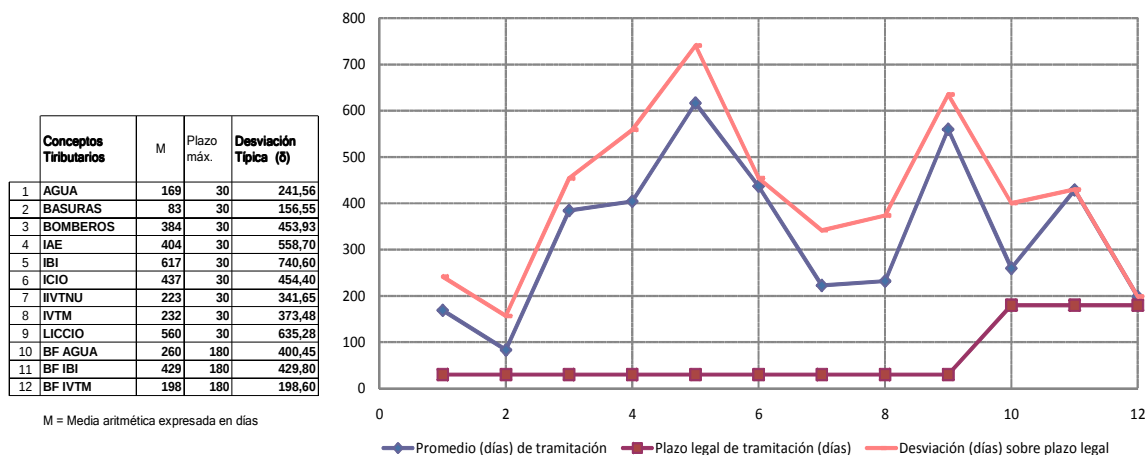
| Escritos sobre                         | f   | n     | N      | Conceptos tributarios |       |       |       |        |       |       |       |       |       |       |          |       |        |          |       |        |
|----------------------------------------|-----|-------|--------|-----------------------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|-------|--------|----------|-------|--------|
|                                        |     |       |        | IBI                   | IVTM  | IVTNU | AGUA  | MULTAS | BAS   | T OVP | ICIO  | LICIO | IAE   | BOMB  | T LIC AP | T DOC | VALLAS | T CEMENT | MESAS | OTROS  |
| Recurso reposición (Anulación Rec/Liq) | 338 | 55,4% | 55,4%  | 191                   | 53    | 28    | 7     | 0      | 12    | 10    | 8     | 7     | 9     | 5     | 4        | 1     | 1      | 1        | 0     |        |
| Solicitud Beneficios Fiscales          | 163 | 26,7% | 82,1%  | 6                     | 153   | 0     | 2     | 0      | 0     | 0     | 1     | 0     | 0     | 0     | 1        | 0     | 0      | 0        | 0     |        |
| Recurso contra Providencia Apremio     | 51  | 8,4%  | 90,5%  | 1                     | 13    | 0     | 12    | 20     | 1     | 1     | 1     | 0     | 0     | 1     | 0        | 0     | 0      | 0        | 1     |        |
| Devolución Ingresos Indebidos          | 27  | 4,4%  | 94,9%  | 10                    | 11    | 2     | 0     | 1      | 0     | 0     | 0     | 2     | 0     | 0     | 0        | 1     | 0      | 0        | 0     |        |
| Solicitud de Compensación              | 28  | 4,3%  | 99,2%  | 22                    | 0     | 0     | 2     | 0      | 0     | 2     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0        | 0     | 0      | 0        | 0     |        |
| Devolución Fianza Agua                 | 2   | 0,3%  | 99,5%  | 0                     | 0     | 0     | 2     | 0      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0        | 0     | 0      | 0        | 0     |        |
| Solicitud División de Recibos          | 2   | 0,3%  | 99,8%  | 2                     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0        | 0     | 0      | 0        | 0     |        |
| Solicitud de Fraccionamiento           | 1   | 0,2%  | 100,0% | 0                     | 0     | 0     | 0     | 1      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0        | 0     | 0      | 0        | 0     |        |
|                                        | 610 |       |        | 232                   | 230   | 30    | 25    | 22     | 13    | 13    | 10    | 9     | 9     | 6     | 5        | 2     | 1      | 1        | 1     |        |
|                                        |     |       |        | 38,0%                 | 37,7% | 4,9%  | 4,1%  | 3,6%   | 2,1%  | 2,1%  | 1,6%  | 1,5%  | 1,5%  | 1,0%  | 0,8%     | 0,3%  | 0,2%   | 0,2%     | 0,2%  |        |
|                                        |     |       |        | 38,0%                 | 75,7% | 80,7% | 84,8% | 88,4%  | 90,5% | 92,6% | 94,3% | 95,7% | 97,2% | 98,2% | 99,0%    | 99,3% | 99,5%  | 99,7%    | 99,8% | 100,0% |

El análisis de estos datos es revelador: si se actúa sobre los procesos que versan sobre los recursos de reposición y sobre las solicitudes de beneficios fiscales que afectan al IBI, IVTM y al IIVTNU se estará incidiendo sobre más del 80% de los expedientes tramitados.

Si sobre esa misma muestra analizamos tiempos de tramitación de este tipo de expedientes nos encontramos con los siguientes resultados:

Ilustración 9 Diagrama de dispersión en la tramitación de los expedientes

Fuente: Registro General de Entrada, Libro de resoluciones  
Elaboración propia



A lo largo del 2008 y fundamentalmente en el 2009 se ha ido mejorando en algunos aspectos. Es preciso mencionar los siguientes:

- Se han conciliado los saldos de las cuentas entre recaudación y gestión, con el programa de ingresos integrando en el mismo la situación real "on line" de las deudas en período ejecutivo, siendo esa información accesible a todos los usuarios autorizados, mejorando la información al contribuyente presencial en las oficinas y obteniendo de manera inmediata los datos necesarios para la tramitación de expedientes.
- Se ha logrado poner al día la resolución de recursos acumulados durante años en conceptos como el IBI, IIVTNU y el IVTM, que como se plasma en las tablas 6, 7, 8 y 9 son los conceptos tributarios mas litigiosos, y todo ello gracias al esfuerzo extraordinario del personal nuevo del OTGT. Esto se demuestra con los datos expuestos en la tabla anterior, de ahí que resulten tan elevadas las desviaciones calculadas.
- Como ya se ha mencionado se ha impartido formación al personal de Gestión Tributaria y OIDP sobre el manejo de la aplicación informática de ingresos.
- Se ha depurado la base de datos de Terceros y de Territorio, si bien aún queda mucho trabajo por hacer.
- Se ha organizado un curso de gestión tributaria para el personal del Ayuntamiento.
- Hasta hace poco más de un año no existía un modelo normalizado para presentar solicitudes o declaraciones tributarias. A través de Decreto de Alcaldía de fecha 21/07/2008 se aprueban los modelos normalizados de declaraciones, comunicaciones y solicitudes en los procedimientos tributarios que se tramiten en el Ayuntamiento de Pontevedra. (BOP de Pontevedra del 27/10/2008). Su utilización empieza a ser habitual.

- Se han protocolarizado y estandarizado las notificaciones de todos los recursos y liquidaciones emitidas por Gestión Tributaria y OIDP, lo que ha supuesto el poder llevar un control de las mismas, lo que antes era prácticamente imposible. Está pendiente de incorporarse a este procedimiento el servicio de Inspección Tributaria y el de Tesorería.

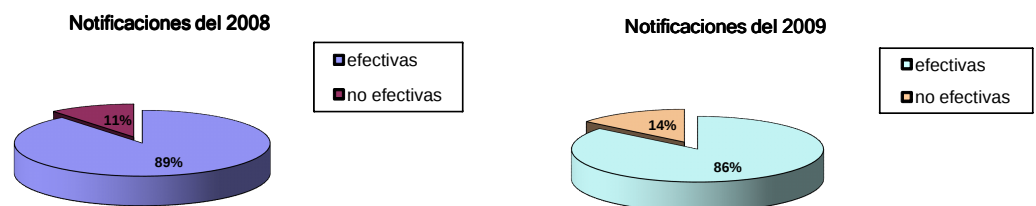
Ilustración 10 Notificaciones efectivas de liquidaciones aprobadas

Fuente: Programa de ingresos GT Win  
Elaboración propia

|                                                             | Total | Notificaciones efectivas | %             | Notificaciones no efectivas | %      |
|-------------------------------------------------------------|-------|--------------------------|---------------|-----------------------------|--------|
| Liquidaciones aprobadas en el 2008                          | 7169  | 6394                     | 89,19%        | 775                         | 10,81% |
| Liquidaciones aprobadas en el 2009<br>(hasta el 15-09-2009) | 9216  | 7906                     | <b>85,79%</b> | 1310                        | 14,21% |

Efectivas = notificación individual

No efectivas= notificación que no se logró en dos intentos



Se puede decir que ha habido un punto de inflexión en la trayectoria del OTGT en el verano del 2008, que ha sido debido en gran medida a la creación de puesto de Adjunta al OTGT y a la adscripción al servicio de Gestión Tributaria y OIDP de seis personas más, junto con la persona que ha ejecutado el contrato de servicios relacionado con la aplicación informática de ingresos. Gracias a la inclusión de estas personas y al trabajo realizado por ellas unido al excepcional rendimiento de gran parte del personal preexistente se han podido dar los primeros pasos hacia el cambio de gestión.

## 2 El plan de mejora

### 2.1 Objetivos del plan de mejora

El nivel de enfoque inicial para implementar y desarrollar la calidad en el Ayuntamiento de Pontevedra se va a centrar en un nivel MICRO, esto es, en un concepto interno, las relaciones en el interior de la organización del OTGT. Se va a basar en la mejora de procesos y métodos de trabajo de las personas, buscando un aumento en el rendimiento y funcionamiento del personal integrante del OTGT y la coordinación de su trabajo.

A su vez este plan se va a circunscribir fundamentalmente en el plano de la gestión tributaria, dejando apartadas pero no olvidadas las materias de inspección y de

tesorería y recaudación, puesto que por razones de viabilidad del plan, considerando problemas como la dificultad de disponer de la información y acceder a ella (por las cuestiones ya planteadas) junto con el tiempo para analizar, desarrollar y finalizar el proyecto en plazo se hace imprescindible acotar el campo de actuación a aquel ámbito, la Gestión tributaria.

La decisión de elegir éste área como objeto de actuación fue sencilla. Una buena gestión tributaria mejora la recaudación, minora las acciones litigiosas y facilita la inspección tributaria. Por tanto, incidiendo en este campo mejoran los otros.

La cuestión siguiente fue la de decidir por dónde empezar, pero para ello se necesita saber a dónde se quiere llegar, cuál es la dirección a encaminar las acciones que consigan alcanzar el fin.

### 2.1.1 Misión

El Órgano de Tesorería y Gestión Tributaria es el conjunto de servicios y de personas del Ayuntamiento de Pontevedra que facilitan el cumplimiento de las obligaciones tributarias a toda la ciudadanía de nuestro municipio, atendiendo al contribuyente de manera cercana y segura, liquidando tributos con equidad e imparcialidad, inspeccionando hechos imponible con legalidad y recaudando recursos económicos de forma eficiente para lograr los propósitos de esta ciudad.

### 2.1.2 Visión

Ser merecedores de la confianza de los contribuyentes, trabajando por alcanzar la plena satisfacción de nuestros ciudadanos y para conseguir el respeto de toda nuestra organización y el del entorno, tanto por la calidad de nuestros servicios como por la seguridad y agilidad de nuestros procedimientos.

### 2.1.3 Valores

Seguridad, equidad, agilidad y confianza.

## 2.2 Líneas estratégicas (LE)

Utilizando tres de las cuatro perspectivas de la estructura de Kaplan y Norton para una organización integrada en la administración pública como es el caso del OTGT, se han definido las siguientes grandes líneas de actuación.

Tabla 12 Líneas estratégicas

Dentro de la perspectiva **Operativos internos**:

**LE1**

Agilizar todos los procedimientos que dependen exclusivamente del OTGT minorando los tiempos de tramitación

Dentro de la perspectiva **financiera**:

**LE2** Aumentar significativamente los recursos económicos

Dentro de la perspectiva de la **ciudadanía/contribuyentes**

**LE3** Conseguir el respeto de los usuarios de los servicios del OTGT

Referente a cuarta perspectiva de la estructura de Kaplan y Norton basada en la innovación y formación, la línea estratégica que podría definirse sería la de involucrar de manera continuada al personal de los equipos que integra el OTGT. Existe el convencimiento de que se produciría un acercamiento a ésta línea, si se consiguen todos los objetivos estratégicos y operativos descritos para las demás líneas estratégicas, puesto que el propio personal apreciará la mejora a través de los resultados, aumentando la motivación y la involucración en el trabajo en muchos de ellos.

Es voluntad de este trabajo el desarrollo, con apoyo externo, de un plan de formación del personal que les involucre en esta estrategia de cambio. Ahora bien se es consciente de las limitaciones de actuación en esta medida, por lo que no se establecen objetivos, ni se describen indicadores ya que no existe la seguridad de que pueda llevarse a la práctica.

## 2.3 Objetivos estratégicos

Partiendo de las líneas estratégicas (LE) se han planificado los siguientes objetivos estratégicos (OE), de tal manera que los OE1 están marcados para contribuir a conseguir la LE1 y los OE2 inciden en la consecución de la línea estratégica denominada LE2, de la misma manera los OE3 en la línea LE3.

El plazo fijado para la consecución de estos objetivos es de tres ejercicios económicos.

Tabla 13 Objetivos estratégicos de la línea estratégica 1

|              |                                                                                                                                                  |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>LE1</b>   | <b>Agilizar todos los procedimientos que dependen exclusivamente del OTGT minorando los tiempos de tramitación</b>                               |
| <b>OE1.1</b> | Resolver el 98% de las solicitudes de beneficios fiscales en un plazo un 30% inferior al plazo legal <sup>6</sup>                                |
| <b>OE1.2</b> | Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión en un plazo máximo de 60 días.                |
| <b>OE1.3</b> | Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición interpuestos contra la vía de apremio en un plazo máximo de 45 días <sup>7</sup> . |
| <b>OE1.4</b> | Tramitar por el programa de gestión de expedientes el 90% de los procedimientos recogidos en el catálogo del OTGT.                               |

<sup>6</sup> El plazo legal según lo dispuesto en el artículo 136.4 del Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria (en adelante RGGIT), es de 6 meses (aproximadamente 180 días).

<sup>7</sup> Según el artículo 14.2.1) del Texto refundido de la Ley reguladora de haciendas locales (en adelante TRLRHL), el plazo de resolución de los recursos de reposición es de un mes a contar desde el día de su

Todos estos objetivos estratégicos están definidos para lograr un producto: agilizar los procedimientos. Los descritos a continuación persiguen la consecución de otro producto: el incremento de los recursos económicos.

Tabla 14 Objetivos estratégicos de la Línea estratégica 2

| <b>LE2 Aumentar significativamente los recursos económicos</b> |                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OE2.1</b>                                                   | Liquidar por el impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras (ICIO) un 50% más que el importe liquidado por este concepto en el ejercicio 2008. |
| <b>OE2.2</b>                                                   | Liquidar por el IIVTNU (Plusvalía) urbana un 50% más de lo liquidado por este concepto en el ejercicio 2008.                                            |
| <b>OE2.3</b>                                                   | Disminuir el fraude tributario de los inmuebles desocupados rebajándolo hasta el 1% del total de los inmuebles                                          |

Por el contrario, los siguientes objetivos estratégicos están definidos pensando en la obtención de un impacto: conseguir el respeto de los administrados.

Tabla 15 Objetivos estratégicos de la Línea estratégica 3

| <b>LE3 Conseguir el respeto de los usuarios de los servicios del OTGT</b> |                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OE3.1</b>                                                              | Devolver el 95% de las resoluciones estimatorias a las solicitudes de devolución de ingresos indebidos en el 70% del plazo legal <sup>8</sup> . |
| <b>OE3.2</b>                                                              | Devolver el 99% de las resoluciones estimatorias a las solicitudes de devolución de ingresos debidos dentro del plazo legal.                    |
| <b>OE3.3</b>                                                              | Lograr que el 95% de las notificaciones individuales sean efectivas                                                                             |

## 2.4 Objetivos operativos

Los objetivos operativos descritos a continuación establecen unos porcentajes y plazos que tienen su justificación en los datos obtenidos por muestreo y que han sido expuestos en el punto 1.4 de este proyecto.

El umbral temporal de estos objetivos operativos ha sido fijado para cada uno de ellos puesto que no todos tienen ni la misma duración ni el mismo calado. Se han incardinado de tal manera que la consecución progresiva de cada uno de ellos permitirá lograr el objetivo estratégico con el que se alinean. En el plazo estratégico de los tres próximos ejercicios, los porcentajes y plazos deberán revisarse según la evolución real de los ahora previstos, con las correcciones que se produzcan en caso de existir desviaciones, y habrá que reajustarlos para lograr cumplir los objetivos estratégicos marcados.

presentación. A su vez, el apartado n) del mismo artículo prevé un plazo de 10 días hábiles para notificar la resolución desde que esta se produzca. En total y de manera aproximada el plazo conjunto es de 45 días

<sup>8</sup> El artículo 19 del RD 520/2005, que aprueba el Reglamento general en materia de revisión administrativa, dispone que si la notificación de la resolución a la misma no se produce en el plazo de seis meses, el interesado podrá considerarla desestimada.

Tabla 16 Objetivos operativos de la Línea estratégica 1

|  <b>Agilizar todos los procedimientos que dependen exclusivamente del OTGT minorando los tiempos de tramitación</b> |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                 |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>OE1.1</b>                                                                                                                                                                                         | Resolver el 98% de las solicitudes de beneficios fiscales en un plazo un 30% inferior al plazo legal <sup>9</sup> .                                |                                                                                                                                 |          |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.1.1                                                                                                                                            | Resolver el 95% de las solicitudes de beneficios fiscales dentro del plazo legal (máximo 180 días.)                             | Jun'2010 |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.1.2                                                                                                                                            | Resolver el 95% de las solicitudes de beneficios fiscales dentro del plazo legal (máximo 100 días.)                             | Jun'2011 |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.1.3                                                                                                                                            | Resolver el 98% de las solicitudes de beneficios fiscales en un plazo de 60 días                                                | Jun'2012 |
| <b>OE1.2</b>                                                                                                                                                                                         | Notificar la resolución del 95% de los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión relativos al IBI en un plazo máximo de 60 días. |                                                                                                                                 |          |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.2.1                                                                                                                                            | Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra actos de gestión en un plazo máximo en de 80 días.         | Jun'2010 |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.2.1                                                                                                                                            | Notificar la resolución del 95% de los recursos de reposición contra actos de gestión en un plazo máximo en de 70 días.         | Jun'2011 |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.2.1                                                                                                                                            | Notificar la resolución del 95% de los recursos de reposición contra actos de gestión en un plazo máximo en de 60 días.         | Jun'2012 |
| <b>OE1.3</b>                                                                                                                                                                                         | Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición interpuestos contra la vía de apremio en un plazo máximo de 45 días <sup>10</sup> .  |                                                                                                                                 |          |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.3.1                                                                                                                                            | Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra los actos en vía de apremio en un plazo máximo de 80 días. | Jun'2010 |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.3.2                                                                                                                                            | Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra los actos en vía de apremio en un plazo máximo de 70 días. | Jun'2011 |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.3.3                                                                                                                                            | Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra los actos en vía de apremio en un plazo máximo de 60 días. | Jun'2012 |
| <b>OE1.4</b>                                                                                                                                                                                         | Tramitar por el programa de gestión de expedientes el 90% de los procedimientos recogidos en el catálogo del OTGT.                                 |                                                                                                                                 |          |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.4.1                                                                                                                                            | Tramitar por el programa de gestión de expedientes el 10% de los procedimientos recogidos en el catálogo de procedimientos.     | Dic'2010 |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.4.2                                                                                                                                            | Tramitar por el programa de gestión de expedientes el 50% de los procedimientos recogidos en el catálogo de procedimientos.     | Dic'2011 |
|                                                                                                                                                                                                      | OO1.4.3                                                                                                                                            | Tramitar por el programa de gestión de expedientes el 90% de los procedimientos recogidos en el catálogo de procedimientos.     | Dic'2012 |

<sup>9</sup> El plazo legal según lo dispuesto en el artículo 136.4 del RGGIT, es de 6 meses (aproximadamente 180 días).

<sup>10</sup> Según el artículo 14.2.1) del TRLRHL, el plazo de resolución de los recursos de reposición es de un mes a contar desde el día de su presentación. A su vez, el apartado n) del mismo artículo prevé un plazo de 10 días hábiles para notificar la resolución desde que esta se produzca. En total y de manera aproximada el plazo conjunto es de 45 días.

Los objetivos operativos fijados para la consecución de los objetivos estratégicos enmarcados dentro de la segunda línea estratégica son los siguientes:

Tabla 17 Objetivos operativos de la Línea estratégica 2

|  <b>Aumentar significativamente los recursos económicos</b> |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OE2.1</b>                                                                                                                                 | Liquidar por el impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras (ICIO) un 50% más que el importe liquidado por este concepto en el ejercicio 2008. |                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                              | OO2.1.1                                                                                                                                                 | Adjudicar en el segundo trimestre del 2010 un contrato de servicios de colaboración en la inspección del ICIO con una empresa especializada                                                                                             |
|                                                                                                                                              | OO2.1.2                                                                                                                                                 | Aprobar un plan de inspección centrado en el control al sector inmobiliario                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                              | OO2.1.3                                                                                                                                                 | Aprobar liquidaciones definitivas de aquellas inspecciones cuyo alcance se refiera a hechos imponible del 2006 que no hubieran ganado la prescripción                                                                                   |
|                                                                                                                                              | OO2.1.4                                                                                                                                                 | Aprobar liquidaciones definitivas de aquellas inspecciones cuyo alcance se refiera a hechos imponible del 2007 que no hubieran ganado la prescripción y 2008.                                                                           |
|                                                                                                                                              | OO2.1.5                                                                                                                                                 | Liquidar por el procedimiento de comprobación limitada el ICIO cuyo hecho imponible se produjera en el período 2008-2011                                                                                                                |
| <b>OE2.2</b>                                                                                                                                 | Liquidar por el IIVTNU (Plusvalía) un 80% más de lo liquidado por este concepto en el ejercicio 2008.                                                   |                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                              | OO2.2.1                                                                                                                                                 | Liquidar el IIVTNU de todos los atrasos de las declaraciones tributarias presentadas en el 2006                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                              | OO2.2.2                                                                                                                                                 | Liquidar por procedimiento de comprobación limitada los atrasos de la declaraciones tributarias presentadas a lo largo del ejercicio 2007 y 2008 (mínimo 40% del importe liquidado por declaraciones tributarias del IIVTNU en el 2008) |
|                                                                                                                                              | OO2.2.3                                                                                                                                                 | Liquidar por el procedimiento de comprobación limitada todos los hechos imponible no declarados de los ejercicios 2009-2010                                                                                                             |
|                                                                                                                                              | OO2.2.4                                                                                                                                                 | Liquidar por el procedimiento de comprobación limitada todos los hechos imponible no declarados del ejercicios 2011                                                                                                                     |
| <b>OE2.3</b>                                                                                                                                 | Disminuir el fraude tributario de los inmuebles desocupados rebajándolo hasta el 1% del total de los inmuebles                                          |                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                              | OO2.3.1                                                                                                                                                 | Identificar el 99% de las viviendas urbanas desocupadas que tributan por el IBI                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                              | OO2.3.2                                                                                                                                                 | Liquidar atrasos del fraude tributario resultante del OO2.3.1                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                              | OO2.3.3                                                                                                                                                 | Incluir en los padrones de la tasa de basura y de alcantarillado los datos resultantes del OO2.3.1                                                                                                                                      |

A su vez para conseguir los objetivos de la tercera línea estratégica, se han definido sus metas operativas:

Tabla 18 Objetivos operativos de la Línea estratégica 3

|  <b>Conseguir el respeto de los usuarios de los servicios del OTGT</b> |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                        |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>OE3.1</b>                                                                                                                                            | Devolver el 95% de las resoluciones estimatorias a las solicitudes de devolución de ingresos indebidos (DII) en el 70% del plazo legal <sup>11</sup> . |                                                                                                                                        |          |
|                                                                                                                                                         | OO3.1.1                                                                                                                                                | Informar <sup>12</sup> el 90% de las solicitudes de devolución de ingresos indebidos en el plazo de 100 días naturales.                | jun'2011 |
|                                                                                                                                                         | OO3.1.2                                                                                                                                                | Notificar la resolución del 90% de las solicitudes de devolución de ingresos indebidos en el plazo de 100 días naturales.              | dic'2011 |
|                                                                                                                                                         | OO3.1.3                                                                                                                                                | Devolver el 95% de las resoluciones estimatorias a las solicitudes de devolución de ingresos indebidos (DII) en el 100 días naturales. | dic'2012 |
| <b>OE3.2</b>                                                                                                                                            | Devolver el 99% de las resoluciones estimatorias a las solicitudes de devolución de ingresos debidos (DID) dentro del plazo legal.                     |                                                                                                                                        |          |
|                                                                                                                                                         | OO3.2.1                                                                                                                                                | Resolver el 80% de las solicitudes de devolución de ingresos debidos (DID) dentro del plazo legal (180 días).                          | dic'2010 |
|                                                                                                                                                         | OO3.2.2                                                                                                                                                | Notificar la resolución del 90% de las solicitudes de devolución de ingresos debidos (DID) plazo legal (180 días).                     | dic'2011 |
|                                                                                                                                                         | OO3.2.3                                                                                                                                                | Devolver el 99% de las resoluciones estimatorias a las solicitudes de devolución de ingresos debidos (DID) dentro del plazo legal.     | dic'2012 |
| <b>OE3.3</b>                                                                                                                                            | Lograr que el 95% de las notificaciones individuales sean efectivas                                                                                    |                                                                                                                                        |          |
|                                                                                                                                                         | OO3.3.1                                                                                                                                                | Conseguir un incremento del 5% en las notificaciones individuales efectivas.                                                           | dic'2010 |
|                                                                                                                                                         | OO3.3.2                                                                                                                                                | Conseguir un incremento del 4% en las notificaciones individuales efectivas con respecto al ejercicio del 2010.                        | dic'2011 |
|                                                                                                                                                         | OO3.3.3                                                                                                                                                | Conseguir un incremento del 3% en las notificaciones individuales efectivas con respecto al ejercicio del 2011.                        | dic'2012 |

Para conseguir el cumplimiento de los objetivos tanto estratégicos como operativos se va a actuar a través de los procesos propios del OTGT ya que dada la situación actual descrita se considera que el análisis de procesos y la gestión a través de los mismos es el campo de actuación en el que se dispone de un mayor margen de maniobra, lo que conlleva a considerar elevada la probabilidad de éxito.

<sup>11</sup> El artículo 19 del RD 520/2005, que aprueba el Reglamento general en materia de revisión administrativa, dispone que si la notificación de la resolución a la misma no se produce en el plazo de seis meses, el interesado podrá considerarla desestimada.

<sup>12</sup> La distinción entre el “informar” OO3.1.1 y el “resolver” del objetivo OO3.2.1 radica en que en el segundo caso la resolución se dicta después de haberse evacuado y recibido el informe favorable de fiscalización. Por el contrario el primero sólo se refiere a la emisión del informe propuesta que se envía a fiscalización para la evacuación del suyo.

## 2.5 Indicadores

Una definición de indicador es la unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de variables clave de la organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Se han definido como indicadores del logro de los objetivos los relacionados en el cuadro siguiente, calificándolos como de resultados, de eficacia o de eficiencia. No se han definido indicadores de impacto por la dificultad en su obtención, y porque además al centrarse este plan en procesos clave para el OTGT lo que se está buscando es la consecución de unos resultados definidos claramente y tendentes al cumplimiento del criterio de eficiencia.

Tabla 19 Indicadores de objetivos

| Código del indicador con respecto al Objetivo Operativo | Descripción del indicador                                                                                                                                                                                                                                   | Tipo de indicador |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Ind <sub>1</sub> -OO111                                 | Índice porcentual de solicitudes de BF resueltas en plazo en relación a todas las solicitudes presentadas                                                                                                                                                   | de resultados     |
| Ind <sub>2</sub> -OO111                                 | Tramitación media expresada en días en resolución de solicitudes BF presentadas con toda la documentación.                                                                                                                                                  | de eficiencia     |
| Ind <sub>3</sub> -OO111                                 | Tiempo medio de resolución de solicitudes BF con requerimiento de documentación                                                                                                                                                                             | de eficiencia     |
| Ind <sub>1</sub> -OO121                                 | Índice porcentual de las notificaciones de resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI en un plazo inferior a 81 días en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.                | de resultados     |
| Ind <sub>2</sub> -OO121                                 | Índice porcentual de las resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI notificadas en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.                                                     | de resultados     |
| Ind <sub>3</sub> -OO121                                 | Porcentaje de aumento (o decremento) de recursos presentados con respecto al ejercicio anterior.                                                                                                                                                            | de eficiencia     |
| Ind <sub>1</sub> -OO131                                 | Índice porcentual de las notificaciones de resoluciones a recursos de reposición contra actos contra procedimiento de apremio en un plazo inferior a 81 días en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra el procedimiento de apremio | de resultados     |
| Ind <sub>2</sub> -OO131                                 | Índice porcentual de las resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI notificadas en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.                                                     | de resultados     |
| Ind <sub>3</sub> -OO131                                 | Porcentaje de aumento (o decremento) de recursos presentados con respecto al ejercicio anterior.                                                                                                                                                            | de eficiencia     |
| Ind-OO141                                               | Índice porcentual de los procedimientos tramitados a través del programa de gestión de expedientes sobre la totalidad de procedimientos recogidos en el catálogo del OTGT                                                                                   | de resultados     |
| Ind-OO211                                               | Existe o no adjudicación del contrato de servicio antes del 30/06/2010                                                                                                                                                                                      | de eficacia       |
| Ind-OO221                                               | Que no existan declaraciones tributarias presentadas en el 2006 pendientes de liquidar a 31/12/2009                                                                                                                                                         | de resultados     |
| Ind-OO222                                               | Índice porcentual de los DR liquidados en IIVTNU por comprobación limitada sobre los DR por declaraciones tributarias del IIVTNU en el 2008                                                                                                                 | de resultados     |
| Ind <sub>1</sub> -OO231                                 | Diferencia entre las unidades fiscales del casco urbano que tributan por el IBI y unidades fiscales del casco urbano que tributan por la tasa de agua .                                                                                                     | de resultados     |
| Ind <sub>2</sub> -OO231                                 | Relación entre el resultado del indicador anterior y el número de inmuebles del casco urbano identificados como desocupados                                                                                                                                 | de resultados     |
| Ind <sub>1</sub> -OO311                                 | Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DII en un plazo menor a 101 sobre el total de informes evacuados de solicitudes de DII                                                                                                        | de resultados     |
| Ind <sub>2</sub> -OO311                                 | Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DII en relación al total de solicitudes de DII presentadas por Registro General                                                                                                               | de resultados     |
| Ind <sub>3</sub> -OO311                                 | Promedio expresado en días en informar las solicitudes de DII con respecto al ejercicio anterior                                                                                                                                                            | de eficacia       |
| Ind <sub>1</sub> -OO321                                 | Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DID en plazo sobre el total de informes evacuados de solicitudes de DID                                                                                                                       | de resultados     |
| Ind <sub>2</sub> -OO321                                 | Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DID en relación al total de solicitudes de DID presentadas por Registro General                                                                                                               | de resultados     |
| Ind <sub>3</sub> -OO321                                 | Promedio expresado en días en informar las solicitudes de DID con respecto al ejercicio anterior                                                                                                                                                            | de eficacia       |
| Ind <sub>1</sub> -OO331                                 | Índice porcentual de las notificaciones individuales efectivas en relación a la totalidad de notificaciones enviadas.                                                                                                                                       | de eficacia       |
| Ind <sub>2</sub> -OO331                                 | Índice porcentual de las notificaciones no efectivas por motivo "desconocido" sobre la totalidad de las notificaciones no efectivas.                                                                                                                        | de eficacia       |

## 2.6 Análisis de los procesos

La mejora de los procesos es un paso fundamental para mejorar la organización, permitiendo además optimizar la gestión de los recursos disponibles.

Los objetivos operativos han sido marcados partiendo de los escasos datos que se han ido recabando pero que han sido muy reveladores.

Para desarrollar las tareas o acciones que van a ayudar a conseguir dichos objetivos es preciso también realizar un análisis de cada uno de los procesos implicados. Para el desarrollo de éste análisis ha servido de guía las técnicas de auditoria operativa de Jordi Más y Carles Ramió.<sup>13</sup>

Una vez analizado cada proceso se le ha asignado **un responsable** que debe velar y asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos y supervisar de manera continuada la eficacia del proceso, llevando a cabo en su caso acciones destinadas a mejorar su rendimiento. Cada proceso dispone de **indicadores** asociados que facilitan y permiten comprobar su evolución en comparación con los estándares u objetivos establecidos.

Para evitar la extensa relación del estudio de todos los procesos analizados, y dado que las técnicas aplicadas en ellos son las mismas, a continuación sólo se recogerá uno de los cinco procesos analizados, trasladando a los anexos los otros cuatro.

### 2.6.1 Proceso de solicitud de beneficios fiscales

#### Agilizar todos los procedimientos que dependen exclusivamente del OTXT (LE1)

##### OBJETIVO ASOCIADO:

OO1.1.1 Resolver el 95 % de las solicitudes de beneficios fiscales dentro del plazo legal (máximo 180 días)

#### Análisis del procedimiento

##### a) Determinación de las **causas que justifican el análisis**.

La excesiva duración de la tramitación de este tipo de expedientes. El plazo máximo para resolver estos procedimientos es de 6 meses (180 días). La desviación expresada en días sobre ese plazo varía desde los 198 días hasta los 429 días<sup>14</sup> dependiendo del concepto tributario de que se trate.

El 94% de las solicitudes de beneficios fiscales se piden para el IVTM.

<sup>13</sup> Jordi Mas/ Carles Ramió (1992) Técnicas de Auditoria Operativa aplicadas a la Administración Pública. Ed. Generalitat de Catalunya. Comitè Asesor per a l'Estudi de L'Organització de l'Administració de la Generalitat III. Col·lecció IV. Títol 1 Administració pública – Ornaització 35.074.5

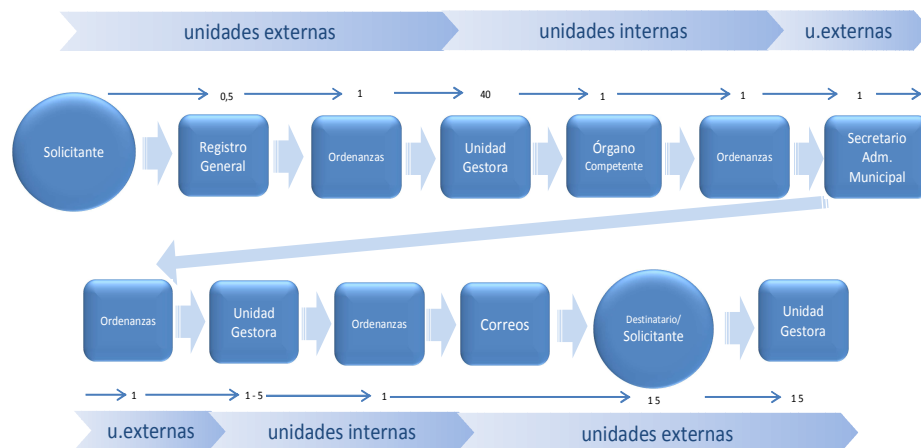
<sup>14</sup> Ver Ilustración 9 en el apartado 1.5 Análisis de los problemas, las causas y sus consecuencias

- ¿Qué funciona mal? Sólo se contestaban las denegaciones de las solicitudes pero casi nunca dentro de plazo, las estimatorias se tramitaban pero no se contestaban.
- ¿Por qué ocurría esto? La causa principal: el volumen de solicitudes existentes al cabo del año fundamentalmente en el IVTM. Debido a un cambio en la ordenanza reguladora de este impuesto, a los beneficiarios de estas exenciones o bonificaciones se les exigía que renovasen la solicitud anualmente, de manera que si no se presentaba la solicitud en plazo automáticamente perdían el beneficio. Esta regulación implicaba tener que repetir el mismo trabajo, al menos, todos los años.
- ¿Cuándo empezó el problema? Con la baja prolongada por enfermedad de la persona encargada de tramitarlas. Ante la imposibilidad de dar tramitación y contestación a los solicitantes, se “remendó” el problema actuando sobre el resultado final (evitar que a los solicitantes que cumplían con los requisitos legales se le emitiera el recibo, evitando recursos de reposición). El problema comenzó a mediados del 2006.  
  
Esta forma de proceder se prolongó hasta principios del ejercicio actual.
- ¿Ha habido cambios que agravaran o paliaran el problema? En la ordenanza fiscal del IVTM vigente para o 2007 se recogió un cambio en la tramitación de los beneficios fiscales. Se suprimió la obligación anual de presentar nuevamente la documentación, reservándose la administración la posibilidad de comprobar que las circunstancias se mantenían mediante procedimientos de inspección. Sin embargo, una incorrecta interpretación de la norma provocó que la información al contribuyente no fuese todo lo correcta que debía.
- ¿Por dónde empezar? Como se desprende de lo expuesto hasta ahora, el mayor volumen de solicitudes de BF está en el IVTM y en segundo lugar en las de BF en la tasa de abastecimiento de agua. El punto de partida será las solicitudes de BF en el IVTM.
- Las partes afectadas en la ejecución de procedimiento. Todos los solicitantes de beneficios fiscales y la unidad gestora.

b) Determinación del circuito administrativo:

- Los impresos integrantes. Modelo 802 de solicitud de beneficios fiscales en el IVTM (BOP de Pontevedra del 27/10/2008)

Ilustración 11 Diagrama de participantes en el procedimiento administrativo de solicitud de beneficios fiscales



- Tiempo transcurrido entre trámites.** Del diagrama anterior se puede extraer que actualmente el tiempo total dedicado a la tramitación (entendiendo desde que tiene entrada el escrito en Registro General y hasta que el destinatario recibe la notificación de la resolución) es, cuando menos, excesivo. Si además se diferencia entre el tiempo de trabajo efectivo (tiempo de proceso) y el tiempo de espera, resulta lo siguiente :

Duración estimada: 81,5 días (las cifras estimadas que figuran encima y debajo de cada participante)

Tiempo de Proceso: 25

Tiempo de traslado o espera actual: (232 - 25 días) = 150,5 días

Tiempo de traslado o espera estimado: (81,5 - 25 días) = 56,5 días
- Medios utilizados.** Programa de recursos (BD Access muy simple y elemental, creada por un funcionario de inspección tributaria y mejorada por el servicio de informática), Consultas electrónicas a la BD de la Dirección General de Tráfico, Aplicación informática de ingresos, papel.

c) Detención de anomalías:

Cargas de trabajo desiguales. Esta labor era desempeñada por una sola persona, mientras otros compañeros tenían (algunos aún hoy tienen) muchas menos tareas asignadas o siendo igual de numerosas, son mucho mas inmediatas. Circunstancia que con el poco personal existente hasta hace muy poco, hacía que la situación fuera bastante insostenible, eclosionando el problema con la baja por enfermedad de la persona encargada, sin posibilidad de que la sustituyesen.

La ausencia de personal ordenanza adscrito al OTGT implicaba que la documentación procedente o emanada de este órgano tenía que ser trasladada por los ordenanzas de otras dependencias en aquellos momentos de tiempo muerto, por lo que el retraso en la recepción y entrega de documentos se ralentizaba, a veces, hasta 4 días.

Tabla 20 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 1.1.1

**Agilizar todos los procedimientos que dependen exclusivamente del OTXT (LE1)**

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                              |          |                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------|
| OO1.1.1 Resolver el 95 % de las solicitudes de beneficios fiscales dentro del plazo legal (máximo 180 días) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                              |          |                                           |
| INDICADORES                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice porcentual de solicitudes de BF resueltas en plazo en relación a todas las solicitudes presentadas</li> <li>Tramitación media expresada en días en resolución de solicitudes BF presentadas con toda la documentación.</li> <li>Tiempo medio de resolución de solicitudes BF con requerimiento de documentación</li> </ul> |                                                                                                                                              |          |                                           |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                    | Base de datos de recursos, Programa de registro de entrada. Aplicación de Gestión de Expedientes                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                              |          |                                           |
| PERIODICIDAD                                                                                                | Bimensualmente (al final de cada bimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                              |          |                                           |
| RESPONSABLE                                                                                                 | La jefa de servicio de Tasas y OIDP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                              |          |                                           |
| ACCIONES                                                                                                    | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Descripción de la acción                                                                                                                     | Plazo    | Responsable                               |
|                                                                                                             | A1.1.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Diseñar los formularios/plantillas para la tramitación de los procedimientos de solicitud de beneficios fiscales y declaraciones tributarias | Ago'2009 | Adjunta al OTGT                           |
|                                                                                                             | A1.1.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Normalizar los procesos de beneficios fiscales de los impuestos y tasas                                                                      | Ago'2009 | Titular del OTGT                          |
|                                                                                                             | A1.1.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Documentar el proceso de beneficios fiscales de los impuestos y tasas                                                                        | Sep'2009 | Titular del OTGT                          |
|                                                                                                             | A1.1.1.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización de procesos                                         | Oct'2009 | Técnico medio del servicio de informática |
|                                                                                                             | A1.1.1.5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tramitar las solicitudes de BF a través del programa de gestión de expedientes                                                               | Jun'2010 | Administrativa de Tasas y OIDP            |
| TOLERANCIA                                                                                                  | (±)5 puntos porcentuales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                              |          |                                           |
| DESVIACIONES                                                                                                | <p>Si se producen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Revisar el indicador</li> <li>Buscar posibles causas internas (retraso en plazos, dificultades técnicas con el programa)</li> <li>Buscar posibles causas externas</li> </ol> <p>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos</p>                                                      |                                                                                                                                              |          |                                           |

BF= Beneficios Fiscales

**• Código del proceso: 802**

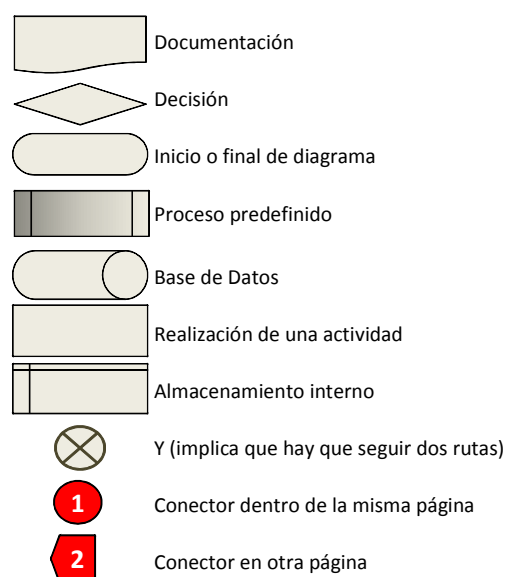
- Descripción** ..... Procedimiento de beneficios fiscales en el IVTM
- Responsable** ..... La jefa de servicio de Tasas y OIDP.
- Unidad/es tramitadora/s** ..... Tasas y OIDP
- Normativa aplicable** .....
  - RD Legislativo 2/2004 de 5 de marzo, por el que se aprueba el TRLRHL, art.93.
  - RD 1065/2007, de 27 de junio, por el que se aprueba el RGGIT, art. 136 y 137
  - Ordenanza Fiscal del Ayuntamiento de Pontevedra del impuesto sobre vehículos de tracción mecánica, art. 1
  - Ordenanza Fiscal General de Gestión, Recaudación e Inspección del Ayuntamiento de Pontevedra
- Agentes intervinientes** .....
 

Internos: C1's y A1 de Tasas y OIDP, titular del OTGT, personal del grupo AP, C2 de gestión de notificaciones.

Externos: Secretario de Administración Municipal, Servicio de Correos, los propios interesados.

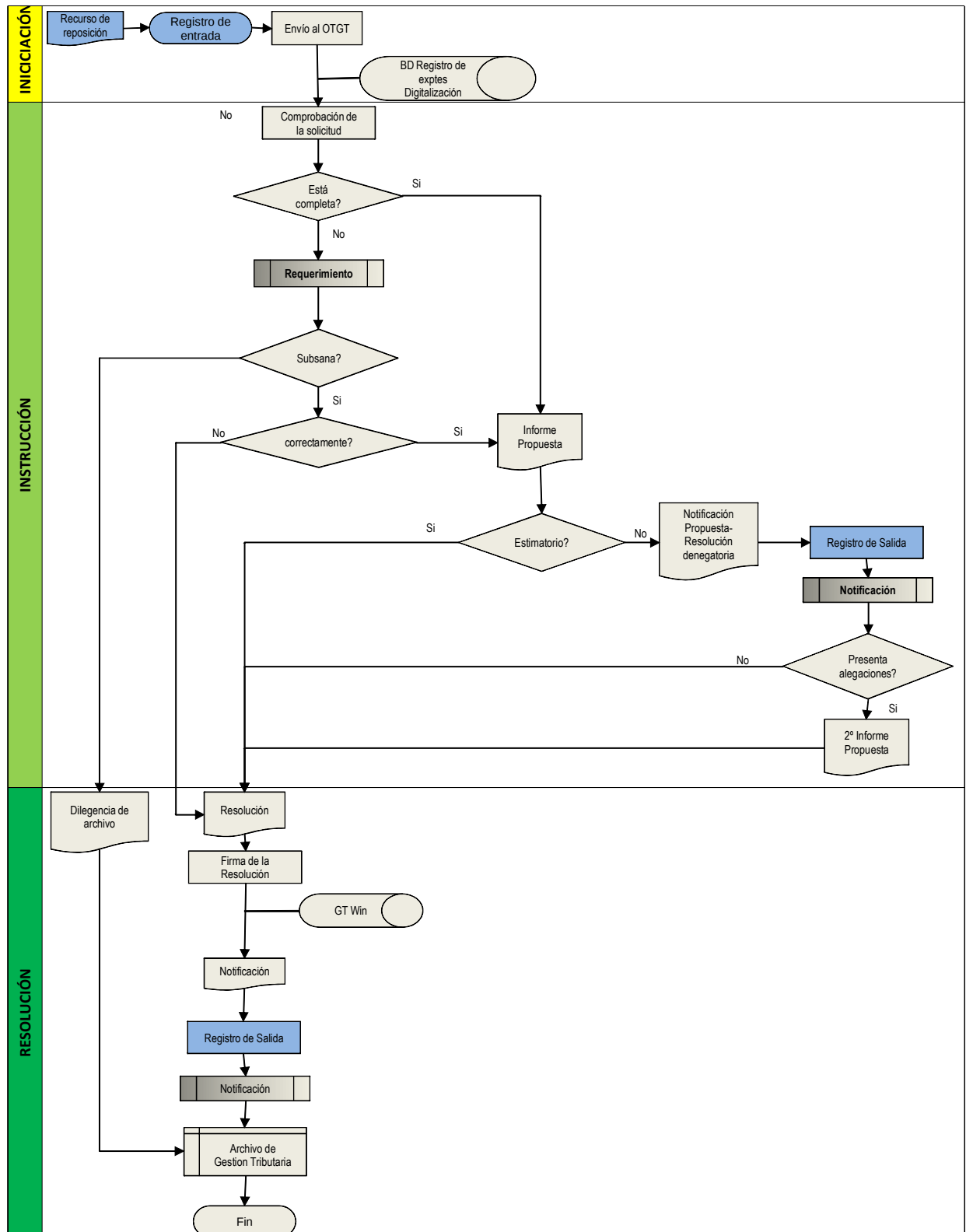
- **Entradas al proceso**..... Solicitudes de BF.  
A instancia de parte.
- **Proveedor:** ..... Contribuyentes-solicitantes.
- **Salidas del proceso** ..... Notificación de la resolución.
- **Finalización del proceso** ..... Archivo del expediente.
- **Documentos asociados** ..... 802CRSol (comunicación recepción solicitud)  
802DAEx (Diligencia archivo expediente)  
802IP-ACEx (Acumulación expedientes)  
802IP-AEx (Archivo de expediente)  
802IPBH-D (Histórico Desestimación)  
802IPBH-E (Histórico Estimación)  
802IPED-D (Discapacidad Desestimación)  
802IPED-E (Discapacidad Estimación)  
802IPEIA-D (Inspección agrícola Desestimación)  
802IPEIA-E (Inspección agrícola Estimación)  
802IPRACO-D (Transferencia Sol Prorratio Cota Desestimación)  
802R-ACEx (Res acumulación expedientes)  
802R-AEx (Res Archivo de expediente)  
802RBH-D (Res Histórico Desestimación)  
802RBH-E (Res Histórico Estimación)  
802RED-D (Res Discapacidad Desestimación)  
802RED-E (Res Discapacidad Estimación)  
802REIA-D (Res Inspección agrícola Desestimación)  
802REIA-E (Res Inspección agrícola Estimación)  
802-REQDOC (Requerimiento Documentación)  
802RRACO-D (Res Transferencia Sol Prorratio Cota Desestimación)

Ilustración 12 Leyenda de la simbología de los diagrama de flujo



Con el fondo en otro color indica que la actividad, proceso o documento se realiza por una unidad distinta del OTGT

Ilustración 13 Diagrama de flujo de Beneficios Fiscales



## 2.6.2 Planes de acción del resto de los objetivos operativos

Tabla 21 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 1.2.1

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                              |          |                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------|
| OO1.2.1 Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra actos de gestión del IBI en un plazo máximo de 80 días. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                              |          |                                           |
| INDICADOR                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice porcentual de las notificaciones de resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI en un plazo inferior a 81 días en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.</li> <li>Índice porcentual de las resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI notificadas en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.</li> <li>Porcentaje de aumento (o decremento) de recursos presentados con respecto al ejercicio anterior.</li> </ul> |                                                                                                              |          |                                           |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                                             | Base de datos de recursos, Programa de registro de entrada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                              |          |                                           |
| PERIODICIDAD                                                                                                                         | Bimensualmente (al final de cada bimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                              |          |                                           |
| RESPONSABLE                                                                                                                          | El jefe de servicio de inmuebles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                              |          |                                           |
| ACCIONES                                                                                                                             | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Descripción de la acción                                                                                     | Plazo    | Responsable                               |
|                                                                                                                                      | A1.2.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Diseñar las plantillas para la tramitación de los recursos de reposición contra los actos de gestión del IBI | sep'2009 | Jefe de servicio de Inmuebles             |
|                                                                                                                                      | A1.2.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Normalizar el procesos de resoluciones de recursos de reposición                                             | sep'2009 | Adjunta al OTGT                           |
|                                                                                                                                      | A1.2.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Documentar el proceso                                                                                        | oct'2009 | Titular del OTGT                          |
|                                                                                                                                      | A1.2.1.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos        | nov'2009 | Técnico medio del servicio de informática |
|                                                                                                                                      | A1.2.1.5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tramitar a través de la aplicación de gestor de expedientes los recursos de reposición                       | jun'2010 | Personal de Inmuebles                     |
| TOLERANCIA                                                                                                                           | (±)5 puntos porcentuales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                              |          |                                           |
| DESVIACIONES                                                                                                                         | <p>Si se producen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el indicador</li> <li>2. Buscar posibles causas internas (retraso en plazos, dificultades técnicas con el programa)</li> <li>3. Buscar posibles causas externas</li> </ol> <p>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                              |          |                                           |

IBI= Impuesto sobre bienes inmuebles

Tabla 22 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 1.3.1

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OO1.3.1 Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra los actos en vía de apremio en un plazo máximo de 80 días |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| INDICADOR                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice porcentual de las notificaciones de resoluciones a recursos de reposición contra actos contra procedimiento de apremio en un plazo inferior a 81 días en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra el procedimiento de apremio.</li> <li>Índice porcentual de las resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI notificadas en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.</li> <li>Porcentaje de aumento (o decremento) de recursos presentados con respecto al ejercicio anterior.</li> </ul> |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                                               | Base de datos de recursos, Programa de registro de entrada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| PERIODICIDAD                                                                                                                           | Bimensualmente (al final de cada bimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| RESPONSABLE                                                                                                                            | La técnica de Tesorería y Recaudación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|              | Código                                                                                                                                                                                                                                                 | Descripción de la acción                                                                                    | Plazo    | Responsable                               |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------|
| ACCIONES     | A1.3.1.1                                                                                                                                                                                                                                               | Diseñar las plantillas para la tramitación de los recursos de reposición contra los actos en vía de apremio | ene'2010 | Técnica de Tesorería y Recaudación        |
|              | A1.3.1.2                                                                                                                                                                                                                                               | Normalizar los procesos de resoluciones de recursos de reposición contra providencias de apremio            | ene'2010 | Titular del OTGT                          |
|              | A1.3.1.3                                                                                                                                                                                                                                               | Documentar el proceso                                                                                       | feb'2010 | Técnica de Tesorería y Recaudación        |
|              | A1.3.1.4                                                                                                                                                                                                                                               | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización de procesos        | feb'2010 | Técnico medio del servicio de informática |
|              | A1.3.1.5                                                                                                                                                                                                                                               | Tramitar a través del gestor de expedientes los recursos de reposición                                      | jun'2010 | Técnica de Tesorería y Recaudación        |
| TOLERANCIA   | (±)5 puntos porcentuales                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                             |          |                                           |
| DESVIACIONES | Si se producen:<br>1. Revisar el indicador<br>2. Buscar posibles causas internas (retraso en plazos, dificultades técnicas con el programa)<br>3. Buscar posibles causas externas<br>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos |                                                                                                             |          |                                           |

Tabla 23 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 2.2.2

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                     |          |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------|
| 2 Liquidar por procedimiento de comprobación limitada los atrasos de la declaraciones tributarias presentadas a lo largo del ejercicio 2007 y 2008 (mínimo 10% del importe liquidado por declaraciones tributarias del IIVTNU en el 2008) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                     |          |                                            |
| INDICADOR                                                                                                                                                                                                                                 | Índice porcentual de los DR liquidados en IIVTNU por comprobación limitada sobre los DR por declaraciones tributarias del IIVTNU en el 2008                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                     |          |                                            |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                                                                                                                                                  | Programa de ingresos GT Win/ Programa de contabilidad SICAL                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                     |          |                                            |
| PERIODICIDAD                                                                                                                                                                                                                              | Bimensualmente (al final de cada bimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                     |          |                                            |
| RESPONSABLE                                                                                                                                                                                                                               | Jefe de servicio de inspección tributaria                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                     |          |                                            |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                  | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Descripción de la acción                                                                                                                            | Plazo    | Responsable                                |
|                                                                                                                                                                                                                                           | A2.2.2.1                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Elaborar las plantillas para la tramitación del procedimiento de comprobación limitada                                                              | nov'2009 | Jefe del Servicio de Inspección Tributaria |
|                                                                                                                                                                                                                                           | A2.2.2.2                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Normalizar el proceso del procedimiento de comprobación limitada                                                                                    | ene'2010 | Adjunta al OTGT                            |
|                                                                                                                                                                                                                                           | A2.2.2.3                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Dar formación durante dos jornadas al personal responsable de los procedimientos de comprobación limitada                                           | ene'2010 | Adjunta al OTGT                            |
|                                                                                                                                                                                                                                           | A2.2.2.4                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                                               | mar'2010 | Técnico medio del Servicio de Informática  |
|                                                                                                                                                                                                                                           | A2.2.2.5                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Incoar expedientes de comprobación limitada por el IIVTNU cuyo alcance se refiera a hechos impositivos producidos en el 2006 y 2007                 | abr'2010 | Jefe del Servicio de Inspección Tributaria |
|                                                                                                                                                                                                                                           | A2.2.2.6                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Aprobar las liquidaciones derivada de expedientes de comprobación limitada por el IIVTNU (alcance: hechos impositivos producidos en el 2006 y 2007) | jun'2010 | Titular al OTGT                            |
| TOLERANCIA                                                                                                                                                                                                                                | (±) 5 puntos porcentuales sobre el objetivo                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                     |          |                                            |
| DESVIACIONES                                                                                                                                                                                                                              | Si se producen:<br>1. Comprobar el diseño del proceso<br>2. Buscar posibles causas internas (mala planificación, dificultades con la aplicación informática, bajas por enfermedad.)<br>3. Buscar posibles causas externas<br>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos |                                                                                                                                                     |          |                                            |

DR = Derechos Reconocidos en contabilidad

Tabla 24 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 3.1.1

**Conseguir el respeto de los usuarios de los servicios del OTGT (LE3)**

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                       |          |                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OO3.1.1 Informar el 90% de las solicitudes de devolución de ingresos indebidos en el plazo de 100 días naturales. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| INDICADORES                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DII en un plazo menor a 101 sobre el total de informes evacuados de solicitudes de DII.</li> <li>Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DII en relación al total de solicitudes de DII presentadas por Registro General.</li> <li>Promedio expresado en días en informar las solicitudes de DII con respecto al ejercicio anterior</li> </ul> |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                          | Programa de Gestión de Expedientes/ BD de Registro General de Entrada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| PERIODICIDAD                                                                                                      | Trimestralmente (al final de cada trimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| RESPONSABLE                                                                                                       | Adjunta al OTGT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| ACCIONES                                                                                                          | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Descripción de la acción                                                                              | Plazo    | Responsable                                                                                    |
|                                                                                                                   | A3.1.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Elaborar las plantillas para la tramitación del proceso                                               | ene'2010 | Jefes de Servicio de Gestión Tributaria, de Inspección Tributaria y de Tesorería y Recaudación |
|                                                                                                                   | A3.1.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Normalizar el proceso del procedimiento de devolución de ingresos indebidos                           | feb'2010 | Titular del OTGT                                                                               |
|                                                                                                                   | A3.1.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos | abr'2010 | Técnico medio del servicio de informática                                                      |
|                                                                                                                   | A3.1.1.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tramitar a través del gestor de expedientes las solicitudes de DII                                    | jun'2010 | Personal del OTGT                                                                              |
| TOLERANCIA                                                                                                        | (±) 10 puntos porcentuales sobre el objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| DESVIACIONES                                                                                                      | Si se producen:<br>1. Comprobar el diseño del proceso<br>2. Buscar posibles causas internas (falta de elaboración de plantillas, dificultades con la programación.)<br>3. Buscar posibles causas externas<br>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos                                                                                                                                                                                            |                                                                                                       |          |                                                                                                |

DII = Devolución de ingresos indebidos

Tabla 25 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 1.4.1

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                            |          |                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------|
| OO1.4.1 Tramitar por el programa de gestión de expedientes el 10% de los procedimientos recogidos en el catálogo de procedimientos. |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                            |          |                                                    |
| INDICADOR                                                                                                                           | Índice porcentual de los procedimientos tramitados a través del programa de gestión de expedientes sobre la totalidad de procedimientos recogidos en el catálogo del OTGT                                                                                  |                                                                                                            |          |                                                    |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                                            | Programa de gestión de expedientes                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                            |          |                                                    |
| PERIODICIDAD                                                                                                                        | Semestralmente (al final de cada semestre natural)                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                            |          |                                                    |
| RESPONSABLE                                                                                                                         | Titular del OTGT                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                            |          |                                                    |
| ACCIONES                                                                                                                            | Código                                                                                                                                                                                                                                                     | Descripción de la acción                                                                                   | Plazo    | Responsable                                        |
|                                                                                                                                     | A1.4.1.1                                                                                                                                                                                                                                                   | Elaborar el catalogo de procedimientos del OTGT                                                            | nov'2009 | Adjunta al OTGT                                    |
|                                                                                                                                     | A1.4.1.2                                                                                                                                                                                                                                                   | Elegir los procedimientos a formar parte del 10% de este objetivo (incluidos los del OO1.1, OO1.2, Y OO1.3 | nov'2009 | Titular del OTGT                                   |
|                                                                                                                                     | A1.4.1.3                                                                                                                                                                                                                                                   | Normalizar los procesos seleccionados                                                                      | ene'2010 | Adjunta al OTGT                                    |
|                                                                                                                                     | A1.4.1.4                                                                                                                                                                                                                                                   | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos      | mar'2010 | Técnico medio del servicio de informática          |
|                                                                                                                                     | A1.4.1.5                                                                                                                                                                                                                                                   | Tramitar a través del gestor de expedientes, los expedientes cuyo procedimiento esté configurado.          | dic'2010 | Personal del Servicio de Gestión Tributaria y OIDP |
| TOLERANCIA                                                                                                                          | (±)5 puntos porcentuales                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                            |          |                                                    |
| DESVIACIONES                                                                                                                        | Si se producen:<br>1. Revisar el indicador.<br>2. Buscar posibles causas internas (retraso en plazos, dificultades técnicas con el programa).<br>3. Buscar posibles causas externas.<br>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos. |                                                                                                            |          |                                                    |

Tabla 26 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 2.1.1

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                           |          |                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------|
| OO2.1.1 Adjudicar en el segundo trimestre del 2010 un contrato de servicios de colaboración en la inspección del ICIO a una empresa especializada. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                           |          |                                            |
| INDICADOR                                                                                                                                          | Existe o no adjudicación del contrato de servicio antes del 30/06/2010                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                           |          |                                            |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                                                           | Servicio de contratación                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                           |          |                                            |
| RESPONSABLE                                                                                                                                        | Jefe de Servicio de Inspección Tributaria                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                           |          |                                            |
| ACCIONES                                                                                                                                           | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Descripción de la acción                                                                                  | Plazo    | Responsable                                |
|                                                                                                                                                    | A2.1.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Elaboración de un informe que sirva de fundamento para que se prevea crédito para el presupuesto del 2010 | nov'2009 | Adjunta al OTGT                            |
|                                                                                                                                                    | A2.1.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Preparar el pliego de cláusulas técnicas necesario para la celebración mediante concurso del contrato     | dic'2009 | Jefe del Servicio de Inspección Tributaria |
|                                                                                                                                                    | A2.1.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Impulsar el procedimiento de contratación                                                                 | feb'2010 | Titular del OTGT                           |
|                                                                                                                                                    | A2.1.1.4                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Velar por que se produzca la adjudicación del contrato de servicio                                        | jun'2010 | Jefe del Servicio de Inspección Tributaria |
|                                                                                                                                                    | A2.1.1.5                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Adjudicación del contrato de servicio                                                                     | jun'2010 | Órgano de contratación                     |
|                                                                                                                                                    | A2.1.1.6                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Puesta en marcha de la inspección tributaria por la empresa adjudicataria                                 | dic'2010 | Empresa adjudicataria                      |
| TOLERANCIA                                                                                                                                         | Ninguna                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                           |          |                                            |
| DESVIACIONES                                                                                                                                       | Si se producen:<br>1. Determinar en que punto se ha desvirtuado la previsión.<br>2. Buscar posibles causas internas (mala planificación, dificultades el procedimiento de contratación).<br>3. Buscar posibles causas externas.<br>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos. |                                                                                                           |          |                                            |

ICIO= Impuesto sobre instalaciones, construcciones y obras

Tabla 27 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 2.2.1

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                  |          |                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------|
| OO2.2.1 Liquidar el IIVTNU de todos los atrasos de las declaraciones tributarias presentadas en el 2006. |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                  |          |                                  |
| INDICADOR                                                                                                | Que no existan declaraciones tributarias presentadas en el 2006 pendientes de liquidar a 31/12/2009                                                                                                                                                                       |                                                                                                  |          |                                  |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                 | Programa de ingresos GT Win/ Registro General de entrada                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                  |          |                                  |
| PERIODICIDAD                                                                                             | Puntual a 31/12/2009                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |          |                                  |
| RESPONSABLE                                                                                              | Jefe de servicio de Inmuebles                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                  |          |                                  |
| ACCIONES                                                                                                 | Código                                                                                                                                                                                                                                                                    | Descripción de la acción                                                                         | Plazo    | Responsable                      |
|                                                                                                          | A2.2.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                  | Comprobar de todas las DT de IIVTNU pendientes que la documentación presentada está completa     | sep'2009 | Administrativa de Inmuebles      |
|                                                                                                          | A2.2.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                  | Preparar propuesta de aprobación de las liquidaciones derivadas de las DT presentadas en el 2006 | nov'2009 | El jefe de servicio de inmuebles |
|                                                                                                          | A2.2.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                  | Aprobar las liquidaciones derivadas de las DT presentadas en el 2006                             | dic'2009 | Titular del OTGT                 |
| TOLERANCIA                                                                                               | Ninguna                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                  |          |                                  |
| DESVIACIONES                                                                                             | Si se producen:<br>1. Comprobar el diseño del proceso.<br>2. Buscar posibles causas internas (mala planificación, dificultades con la aplicación informat...)<br>3. Buscar posibles causas externas.<br>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos |                                                                                                  |          |                                  |

DT= Declaraciones tributarias

IIVTNU= Impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana

Tabla 28 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 2.3.1

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                      |          |                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------|
| OO2.3.1 Identificar el 99% de las viviendas urbanas desocupadas que tributan por el IBI |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                      |          |                                    |
| INDICADORES                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diferencia entre las unidades fiscales del casco urbano que tributan por el IBI y unidades fiscales del casco urbano que tributan por la tasa de agua.</li> <li>Relación entre el resultado del indicador anterior y el número de inmuebles del casco urbano identificados como desocupados.</li> </ul> |                                                                                                                      |          |                                    |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                | Empresa concesionaria del servicio de abastecimiento de agua<br>Programa de ingresos de GT Win                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                      |          |                                    |
| PERIODICIDAD                                                                            | Bimensualmente (al final de cada bimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                      |          |                                    |
| RESPONSABLE                                                                             | Titular do OTGT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                      |          |                                    |
| ACCIONES                                                                                | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Descripción de la acción                                                                                             | Plazo    | Responsable                        |
|                                                                                         | A2.3.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Incorporar en los padrones de agua la referencia catastral de los inmuebles con suministro de agua                   | ene'2010 | Empresa concesionaria del servicio |
|                                                                                         | A2.3.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Cruzar a través de la referencia catastral los padrones de agua con el padrón del IBI                                | mar'2010 | Jefe del servicio de informática   |
|                                                                                         | A2.3.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | De las referencias catastrales resultantes del cruce identificar y documentar a los sustitutos de los contribuyentes | may'2010 | Jefa de servicio de Tasas y OIDP   |
| TOLERANCIA                                                                              | (-) 5 puntos porcentuales sobre el objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                      |          |                                    |
| DESVIACIONES                                                                            | Si se producen:<br>1. Comprobar el diseño del proceso.<br>2. Buscar posibles causas internas (falta de elaboración de plantillas, dificultades con la programación).<br>3. Buscar posibles causas externas.<br>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos                                                               |                                                                                                                      |          |                                    |

IBI= Impuesto sobre bienes inmuebles

Tabla 29 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 3.2.1

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                       |          |                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OO3.2.1 Resolver el 80% de las solicitudes de devolución de ingresos debidos en el plazo legal (180 días). |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| INDICADOR                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DID en plazo sobre el total de informes evacuados de solicitudes de DID</li> <li>Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DID en relación al total de solicitudes de DID presentadas por Registro General</li> <li>Promedio expresado en días en informar las solicitudes de DID con respecto al ejercicio anterior.</li> </ul> |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                   | Programa de Gestión de Expedientes/ BD de Registro General de Entrada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| PERIODICIDAD                                                                                               | Trimestralmente (al final de cada trimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| RESPONSABLE                                                                                                | Adjunta al OTGT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| ACCIONES                                                                                                   | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Descripción de la acción                                                                              | Plazo    | Responsable                                                                                    |
|                                                                                                            | A3.2.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Elaborar las plantillas para la tramitación del proceso                                               | feb'2010 | Jefes de Servicio de Gestión Tributaria, de Inspección Tributaria y de Tesorería y Recaudación |
|                                                                                                            | A3.2.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Normalizar el proceso del procedimiento de devolución de ingresos debidos                             | mar'2010 | Titular del OTGT                                                                               |
|                                                                                                            | A3.2.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos | may'2010 | Técnico medio del servicio de informática                                                      |
|                                                                                                            | A3.2.1.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tramitar a través del gestor de expedientes las solicitudes de DID                                    | dic'2010 | Personal del OTGT                                                                              |
| TOLERANCIA                                                                                                 | (±) 10 puntos porcentuales sobre el objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| DESVIACIONES                                                                                               | Si se producen:<br>1. Comprobar el diseño del proceso.<br>2. Buscar posibles causas internas (mala planificación, dificultades el procedimiento de contratación).<br>3. Buscar posibles causas externas.<br>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos                                                                                                                                                                             |                                                                                                       |          |                                                                                                |

DID = Devolución de ingresos debidos, los derivados de la normativa

Tabla 30 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 3.3.1

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                    |          |                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------|
| OO3.3.1 Conseguir un incremento del 5% en la efectividad de las notificaciones individuales. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                    |          |                                            |
| INDICADORES                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice porcentual de las notificaciones individuales efectivas en relación a la totalidad de notificaciones enviadas.</li> <li>Índice porcentual de las notificaciones no efectivas por motivo "desconocido" sobre la totalidad de las notificaciones no efectivas.</li> </ul>                                                                                                                                           |                                                                                                                                    |          |                                            |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                     | Programa de ingresos GT Win/ Programa GAN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                    |          |                                            |
| PERIODICIDAD                                                                                 | Trimestralmente (al final de cada trimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                    |          |                                            |
| RESPONSABLE                                                                                  | Administrativo de Padrones y Censos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |          |                                            |
| ACCIONES                                                                                     | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Descripción de la acción                                                                                                           | Plazo    | Responsable                                |
|                                                                                              | A3.3.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Preparar la documentación necesaria para utilizar el convenio de colaboración con la AEAT en materia de NIF y direcciones fiscales | ene'2010 | Técnica de Tesorería y Recaudación         |
|                                                                                              | A3.3.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Preparar el fichero para la remisión de datos a la AEAT                                                                            | ene'2010 | Técnico Medio del Servicio de Informática  |
|                                                                                              | A3.3.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Instruir al personal de atención al contribuyente sobre la trascendencia de direcciones correctas                                  | ene'2010 | Administrativo de Padrones y Censos        |
|                                                                                              | A3.3.1.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Cruzar datos de direcciones con la empresa colaboradora de la recaudación ejecutiva                                                | feb'2010 | Administrativo del servicio de informática |
|                                                                                              | A3.3.1.5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Comprobar la corrección de la direcciones nuevas creadas                                                                           | dic'2010 | Administrativo de Padrones y Censos        |
| TOLERANCIA                                                                                   | (±) 2 puntos porcentuales sobre el objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                    |          |                                            |
| DESVIACIONES                                                                                 | <p>Si se producen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprobar el diseño de intercambio de información con AEAT</li> <li>2. Buscar posibles causas internas (mala planificación, dificultades el resultado de cruce de datos, errores en la creación de nuevas direcciones)</li> <li>3. Buscar posibles causas externas (mala parametrización de la aplicación)</li> </ol> <p>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos</p> |                                                                                                                                    |          |                                            |

Notificaciones efectivas = aquellas cuyo resultado es notificado o ausente, es decir, todas aquellas que su resultado no sea: ni desconocido, ni dirección incorrecta, ni fallecido, ect.

## 2.7 Implantación del plan de mejora

### 2.7.1 Costes de implantación del plan de mejora

Llegado este punto es preciso establecer el coste de implantación del plan de mejora. Para ello, se ha partido del tiempo estimado que llevaría la realización de cada acción por cada uno de responsables asignados, y del coste que este tiempo le supone al Ayuntamiento de Pontevedra expresados en términos de costes de personal.

Ha de aclararse que ese coste que le va a suponer a esta entidad local está expresado en lo que en términos económicos se conoce como **coste de oportunidad**, puesto que el capítulo I de gastos del presupuesto no se va a incrementar por la puesta en práctica de este plan, pero sí va a implicar la renuncia a realizar otras prácticas o actividades que estuviesen previstas en aras de alcanzar la eficiencia.

En la tabla 31 se detallan las horas estimadas (calculadas sobre la comparación con las horas dedicadas a acciones ya desempeñadas a la hora de redactar este documento) que el responsable de cada acción debe dedicar a su realización. En las columnas Coste In y Coste Ex se distingue el coste interno y externo entendiendo el primero el coste del personal propio del OTGT y como externo el coste del personal de otras áreas.

Tabla 31 de costes de la implantación

| Código   | Descripción del objetivo operativo                                                                                                           |          |                |       | Coste          |          |                                              |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|-------|----------------|----------|----------------------------------------------|
| OO1.1.1  | <b>Resolver el 95% de las solicitudes de beneficios fiscales dentro del plazo legal (máximo 180 días.)</b>                                   |          |                |       | <b>2.140 €</b> |          |                                              |
| Código   | Descripción de la acción                                                                                                                     | Plazo    | Responsable    | Horas | Coste In       | Coste Ex | Partida ppt                                  |
| A1.1.1.1 | Diseñar los formularios/plantillas para la tramitación de los procedimientos de solicitud de beneficios fiscales y declaraciones tributarias | ago'2009 | A OTGT         | 12    | 493 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.1.1.2 | Normalizar los procesos de beneficios fiscales de los impuestos y tasas                                                                      | ago'2009 | T OTGT         | 8     | 345 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.1.1.3 | Documentar el proceso de beneficios fiscales de los impuestos y tasas                                                                        | sep'2009 | T OTGT         | 6     | 259 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.1.1.4 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización de procesos                                         | oct'2009 | A2 Informática | 45    |                | 1.042 €  | 02.121.12101<br>02.121.12001<br>02.314.16000 |
| OO1.2.1  | <b>Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra los actos en vía gestión del IBI en un plazo máximo de 80 días</b>   |          |                |       | <b>1.774 €</b> |          |                                              |
| Código   | Descripción de la acción                                                                                                                     | Plazo    | Responsable    | Horas | Coste In       | Coste Ex | Partida ppt                                  |
| A1.2.1.1 | Diseñar las plantillas para la tramitación de los recursos de reposición contra los actos de gestión del IBI                                 | sep'2009 | A1 Inmuebles   | 10    | 312 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.2.1.2 | Normalizar el procesos de resoluciones de recursos de reposición                                                                             | sep'2009 | A OTGT         | 6     | 246 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.2.1.3 | Documentar el proceso                                                                                                                        | sep'2009 | T OTGT         | 4     | 173 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.2.1.4 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                                        | nov'2009 | A2 Informática | 45    |                | 1.042 €  | 02.121.12101<br>02.121.12001<br>02.314.16000 |
| OO1.3.1  | <b>Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra actos en vía de apremio en un plazo máximo de 80 días</b>            |          |                |       | <b>1.508 €</b> |          |                                              |
| Código   | Descripción de la acción                                                                                                                     | Plazo    | Responsable    | Horas | Coste In       | Coste Ex | Partida ppt                                  |
| A1.3.1.1 | Diseñar las plantillas para la tramitación de los recursos de reposición contra los actos en vía de apremio                                  | ene'2010 | A1 Tesorería   | 15    | 437 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.3.1.2 | Normalizar los procesos de resoluciones de recursos de reposición contra providencias de apremio                                             | ene'2010 | T OTGT         | 6     | 259 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.3.1.3 | Documentar el proceso                                                                                                                        | feb'2010 | A1 Tesorería   | 4     | 117 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.3.1.4 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización de procesos                                         | feb'2010 | A2 Informática | 30    |                | 695 €    | 02.121.12101<br>02.121.12001<br>02.314.16000 |
| OO1.4.1  | <b>Tramitar por el programa de gestión de expedientes el 10% de los procedimientos recogidos en el catálogo de procedimientos</b>            |          |                |       | <b>1.426 €</b> |          |                                              |
| Código   | Descripción de la acción                                                                                                                     | Plazo    | Responsable    | Horas | Coste In       | Coste Ex | Partida ppt                                  |
| A1.4.1.1 | Elaborar el catalogo de procedimientos del OTGT                                                                                              | nov'2009 | A OTGT         | 6     | 246 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.4.1.2 | Elegir los procedimientos a formar parte del 10% de este objetivo (incluidos los del OO1.1, OO1.2, Y OO1.3)                                  | nov'2009 | T OTGT         | 3     | 130 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.4.1.3 | Normalizar los procesos seleccionados                                                                                                        | ene'2010 | A OTGT         | 3     | 123 €          |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A1.4.1.4 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                                        | mar'2010 | A2 Informática | 40    |                | 926 €    | 02.121.12101<br>02.121.12001<br>02.314.16000 |

| Código   | Descripción del objetivo operativo                                                                                                                   |          |                 | Coste          |          |          |                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|----------------|----------|----------|----------------------------------------------|
| OO2.1.1  | <b>Adjudicar en el segundo trimestre del 2010 un contrato de servicios de colaboración en la inspección del ICIO a una empresa especializada</b>     |          |                 | <b>1.451 €</b> |          |          |                                              |
| Código   | Descripción de la acción                                                                                                                             | Plazo    | Responsable     | Horas          | Coste In | Coste Ex | Partida ppt                                  |
| A2.1.1.1 | Elaboración de un informe que sirva de fundamento para que se prevea crédito para el presupuesto del 2010                                            | nov'2009 | A OTGT          | 3              | 123 €    |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A2.1.1.2 | Preparar el pliego de cláusulas técnicas necesario para la celebración mediante concurso del contrato                                                | dic'2009 | A1 Inspección   | 15             | 443 €    |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A2.1.1.3 | Impulsar el procedimiento de contratación                                                                                                            | feb'2010 | T OTGT          | 15             | 648 €    |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A2.1.1.4 | Velar por que se produzca la adjudicación del contrato de servicio                                                                                   | jun'2010 | A1 Inspección   | 8              | 236 €    |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| OO2.2.1  | <b>Liquidar el IIVTNU de todos los atrasos de las declaraciones tributarias presentadas en el 2006</b>                                               |          |                 | <b>1.758 €</b> |          |          |                                              |
| Código   | Descripción de la acción                                                                                                                             | Plazo    | Responsable     | Horas          | Coste In | Coste Ex | Partida ppt                                  |
| A2.2.1.1 | Comprobar de todas las DT de IIVTNU pendientes que la documentación presentada está completa                                                         | sep'2009 | C1 Inmuebles    | 20             | 380 €    |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A2.2.1.2 | Preparar propuesta de aprobación de las liquidaciones derivadas de las DT presentadas en el 2006                                                     | nov'2009 | A1 Inmuebles    | 40             | 1.249 €  |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A2.2.1.3 | Aprobar las liquidaciones derivadas de las DT presentadas en el 2006                                                                                 | dic'2009 | T OTGT          | 3              | 130 €    |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| OO2.2.2  | <b>Liquidar por el procedimiento de comprobación limitada el 10% del importe liquidado por declaraciones tributarias del IIVTNU en el 2008</b>       |          |                 | <b>2.958 €</b> |          |          |                                              |
| Código   | Descripción de la acción                                                                                                                             | Plazo    | Responsable     | Horas          | Coste In | Coste Ex | Partida ppt                                  |
| A2.2.2.1 | Elaborar las plantillas para la tramitación del procedimiento de comprobación limitada                                                               | nov'2009 | A1 Inspección   | 15             | 443 €    |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A2.2.2.2 | Normalizar el proceso del procedimiento de comprobación limitada                                                                                     | ene'2010 | A OTGT          | 6              | 246 €    |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A2.2.2.3 | Dar formación durante dos jornadas al personal responsable de los procedimientos de comprobación limitada                                            | ene'2010 | A OTGT          | 6              | 246 €    |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A2.2.2.4 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                                                | mar'2010 | A2 Informática  | 30             |          | 695 €    | 02.121.12101<br>02.121.12001<br>02.314.16000 |
| A2.2.2.5 | Incoar expedientes de comprobación limitada por el IIVTNU cuyo alcance se refiera a hechos impositivos producidos en el 2006 y 2007                  | abr'2010 | C1 Inspección   | 60             | 1.198 €  |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A2.2.2.6 | Aprobar las liquidaciones derivadas de expedientes de comprobación limitada por el IIVTNU (alcance: hechos impositivos producidos en el 2006 y 2007) | jun'2010 | T OTGT          | 3              | 130 €    |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| OO2.3.1  | <b>Identificar el 99% de las viviendas urbanas desocupadas que tributan por el IBI</b>                                                               |          |                 | <b>606 €</b>   |          |          |                                              |
| Código   | Descripción de la acción                                                                                                                             | Plazo    | Responsable     | Horas          | Coste In | Coste Ex | Partida ppt                                  |
| A2.3.1.2 | Cruzar a través de la referencia catastral los padrones de agua con el padrón del IBI                                                                | mar'2010 | A1 Informática  | 10             |          | 312 €    | 02.121.12101<br>02.121.12001<br>02.314.16000 |
| A2.3.1.3 | De las referencias catastrales resultantes del cruce identificar y documentar a los sustitutos de los contribuyentes                                 | may'2010 | A1 Tasas y OIDP | 10             | 293 €    |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |

| Código                  | Descripción del objetivo operativo                                                                                       |          |                                | Coste          |                 |          |                                              |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------|----------------|-----------------|----------|----------------------------------------------|
| OO3.1.1                 | <b>Informar el 90% de las solicitudes de devolución de ingresos indebidos en el plazo de 100 días naturales</b>          |          |                                | <b>2.136 €</b> |                 |          |                                              |
| Código                  | Descripción de la acción                                                                                                 | Plazo    | Responsable                    | Horas          | Coste In        | Coste Ex | Partida ppt                                  |
| A3.1.1.1                | Elaborar las plantillas para la tramitación del proceso                                                                  | ene'2009 | A1's Gestión, Inspec. y Tesor. | 40             | 1.182 €         |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A3.1.1.2                | Normalizar el proceso del procedimiento de devolución de ingresos indebidos                                              | feb'2010 | T OTGT                         | 6              | 259 €           |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A3.1.1.3                | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                    | abr'2010 | A2 Informática                 | 30             |                 | 695 €    | 02.121.12101<br>02.121.12001<br>02.314.16000 |
| OO3.2.1                 | <b>Resolver el 80% de solicitudes de devolución de ingresos debidos dentro del plazo legal (180 días)</b>                |          |                                | <b>1.840 €</b> |                 |          |                                              |
| Código                  | Descripción de la acción                                                                                                 | Plazo    | Responsable                    | Horas          | Coste In        | Coste Ex | Partida ppt                                  |
| A3.2.1.1                | Elaborar las plantillas para la tramitación del proceso                                                                  | feb'2010 | A1's Gestión, Inspec. y Tesor. | 30             | 887 €           |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A3.2.1.2                | Normalizar el proceso del procedimiento de devolución de ingresos debidos                                                | mar'2010 | T OTGT                         | 6              | 259 €           |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A3.2.1.3                | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                    | may'2010 | A2 Informática                 | 30             |                 | 695 €    | 02.121.12101<br>02.121.12001<br>02.314.16000 |
| OO3.3.1                 | <b>Conseguir un incremento del 5% en la efectividad de las notificaciones individuales</b>                               |          |                                | <b>526 €</b>   |                 |          |                                              |
| Código                  | Descripción de la acción                                                                                                 | Plazo    | Responsable                    | Horas          | Coste In        | Coste Ex | Partida ppt                                  |
| A3.3.1.1                | Preparar la documentación para utilizar el convenio de colaboración con la AEAT en materia de NIF y direcciones fiscales | dic'2009 | A1 Tesorería                   | 8              | 233 €           |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A3.3.1.2                | Preparar el fichero para la remisión de los datos a la AEAT                                                              | ene'2010 | A2 Informática                 | 6              |                 | 139 €    | 02.121.12101<br>02.121.12001<br>02.314.16000 |
| A3.3.1.3                | Instruir al personal de atención al contribuyente sobre la trascendencia de direcciones correctas                        | dic'2009 | C1 Padr. y C.                  | 2              | 40 €            |          | 02.611.12101<br>02.611.12001<br>02.314.16000 |
| A3.3.1.4                | Cruzar datos de direcciones con la empresa colaboradora de la recaudación ejecutiva                                      | feb'2010 | C1 Informática                 | 6              |                 | 114 €    | 02.121.12101<br>02.121.12001<br>02.314.16000 |
|                         |                                                                                                                          |          |                                |                | 11.767 €        | 6.355 €  |                                              |
| <b>Total Capítulo I</b> |                                                                                                                          |          |                                |                | <b>18.122 €</b> |          |                                              |

NOTA: En los importes de las columnas de Costes In y Costes Ex se incluyen el importe de las cuotas de seguridad social, si bien en la columna Partida ppt se ha reflejado las partidas presupuestarias afectadas sin detallar el importe correspondiente a cada una.

De la observación de la tabla anterior se desprende que el coste que por este Plan se le imputaría al capítulo I de Gastos es prácticamente despreciable si se compara con el montante total de 21 millones de euros<sup>15</sup> de dicho capítulo.

## 2.7.2 Calendario de implantación del plan de mejora

Si se reúnen y agrupan todas las acciones propuestas asociadas a cada objetivo operativo vinculadas a sus plazos de ejecución y a las personas responsables de las mismas se obtiene el calendario de actuaciones o cronograma de implementación que se refleja en la ilustración 14.

Los distintos colores indican con cuál de las líneas estratégicas están alineados tanto los objetivos operativos como cada una de las acciones que los desarrollan. En amarillo se destaca aquella acción que es desempeñada por personal ajeno al OTGT y que en la mayoría de los casos se corresponde con el personal del servicio de informática.

<sup>15</sup> Ver Tabla 2.

Este cronograma sólo recoge las acciones vinculadas a la consecución de los primeros objetivos operativos de cada objetivo estratégico y que son a los que se refiere este plan de mejora.

Ilustración 14 Cronograma de la implantación del Plan de mejora

| Código   | Objetivo operativo/ Acción                                                                                                                           | 2009 |    |   |    |     | 2010 |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Responsables        |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|---|----|-----|------|----|-----|----|---|----|-----|------|----|---|----|-----|---------------------|
|          |                                                                                                                                                      | VIII | IX | X | XI | XII | I    | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII |                     |
| 001.1.1  | Resolver el 95 % de las solicitudes de beneficios fiscales dentro del plazo legal (máximo 180 días)                                                  |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |                     |
| A1.1.1.1 | Diseñar los formularios/plantillas para la tramitación de los procedimientos de solicitud de beneficios fiscales y declaraciones tributarias         |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Adjunta OTGT        |
| A1.1.1.2 | Normalizar los procesos de beneficios fiscales de los impuestos y tasas                                                                              |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Titular OTGT        |
| A1.1.1.3 | Documentar el proceso de beneficios fiscales de los impuestos y tasas                                                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Titular OTGT        |
| A1.1.1.4 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización de procesos                                                 |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A2 Informática      |
| A1.1.1.5 | Tramitar las solicitudes de beneficios fiscales por el programa de gestor de expedientes                                                             |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | CT's Gestión Trib.  |
| 001.2.1  | Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra actos de gestión del IBI en un plazo máximo en de 80 días.                      |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |                     |
| A1.2.1.1 | Diseñar las plantillas para la tramitación de los recursos de reposición contra los actos de gestión del IBI                                         |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1 Inmuebles        |
| A1.2.1.2 | Normalizar el procesos de resoluciones de recursos de reposición                                                                                     |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Adjunta OTGT        |
| A1.2.1.3 | Documentar el proceso                                                                                                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Titular OTGT        |
| A1.2.1.4 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A2 Informática      |
| A1.2.1.5 | Tramitar a través de la aplicación de gestión de expedientes los recursos de reposición                                                              |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Inmuebles           |
| 001.3.1  | Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra los actos en vía de apremio en un plazo máximo de 80 días                       |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |                     |
| A1.3.1.1 | Diseñar las plantillas para la tramitación de los recursos de reposición contra los actos en vía de apremio                                          |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1 Tesorer. y Rec   |
| A1.3.1.2 | Normalizar los procesos de resoluciones de recursos de reposición contra providencias de apremio                                                     |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Titular OTGT        |
| A1.3.1.3 | Documentar el proceso                                                                                                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1 Tesorer. y Rec   |
| A1.3.1.4 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización de procesos                                                 |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A2 Informática      |
| A1.3.1.5 | Tramitar a través de la aplicación de gestión de expedientes los recursos de reposición                                                              |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A2 Informática      |
| 001.4.1  | Tramitar por el programa de gestión de expedientes el 10% de los procedimientos recogidos en el catálogo                                             |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |                     |
| A1.4.1.1 | Elaborar el catalogo de procedimientos del OTGT                                                                                                      |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Adjunta OTGT        |
| A1.4.1.2 | Elegir los procedimientos a formar parte del 10% de este objetivo (incluidos los del 001.1, 001.2, y 001.3)                                          |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Titular OTGT        |
| A1.4.1.3 | Normalizar los procesos seleccionados                                                                                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Adjunta OTGT        |
| A1.4.1.4 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A2 Informática      |
| A1.4.1.5 | Tramitar por el programa de gestión de exp. Los expedientes cuyos procedimientos estén configurados                                                  |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Serv. Gestión Trib  |
| 002.1.1  | Adjudicar en el segundo trimestre del 2010 un contrato de servicios de colaboración en la inspección del ICIO a una empresa especializada.           |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |                     |
| A2.1.1.1 | Elaboración de un informe que sirva de fundamento para que se prevea crédito para el presupuesto del 2010                                            |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Titular OTGT        |
| A2.1.1.2 | Preparar el pliego de cláusulas técnicas necesario para la celebración mediante concurso del contrato                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1 Inspeccion Trib  |
| A2.1.1.3 | Impulsar el procedimiento de contratación                                                                                                            |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Titular OTGT        |
| A2.1.1.4 | Velar por que se produzca la adjudicación del contrato de servicio                                                                                   |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1 Inspecc. Trib    |
| A2.1.1.5 | Adjudicación del contrato de servicio                                                                                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Organo contratac    |
| A2.1.1.6 | Puesta en marcha de la inspección tributaria por la empresa adjudicataria                                                                            |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Empresa Adjudic.    |
| 002.2.1  | Liquidar el IIVTNU de todos los atrasos de las declaraciones tributarias presentadas en el 2006.                                                     |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |                     |
| A2.2.1.1 | Comprobar de todas las DT de IIVTNU pendientes que la documentación presentada está completa                                                         |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | C1 Inmuebles        |
| A2.2.1.2 | Preparar propuesta de aprobación de las liquidaciones derivadas de las DT presentadas en el 2006                                                     |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1 Inmuebles        |
| A2.2.1.3 | Aprobar las liquidaciones derivadas de las DT presentadas en el 2006                                                                                 |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Titular OTGT        |
| 002.2.2  | Liquidar por procedimiento de comprobación limitada los atrasos de la declaraciones tributarias presentadas a lo largo del ejercicio 2007 y 2008     |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |                     |
| A2.2.2.1 | Elaborar las plantillas para la tramitación del procedimiento de comprobación limitada                                                               |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1 Inspecc. Trib.   |
| A2.2.2.2 | Normalizar el proceso del procedimiento de comprobación limitada                                                                                     |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Adjunta OTGT        |
| A2.2.2.3 | Dar formación durante dos jornadas al personal responsable de los procedimientos de comprobación limitada                                            |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Adjunta OTGT        |
| A2.2.2.4 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A2 Informática      |
| A2.2.2.5 | Incor expedientes de comprobación limitada por el IIVTNU cuyo alcance se refiera a hechos impositivos producidos en el 2006 y 2007                   |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | CT's Inspecc. Trib. |
| A2.2.2.6 | Aprobar las liquidaciones derivadas de expedientes de comprobación limitada por el IIVTNU (alcance: hechos impositivos producidos en el 2006 y 2007) |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Titular OTGT        |
| 0E2.3.1  | Identificar el 99% de las viviendas urbanas desocupadas que tributan por el IBI                                                                      |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |                     |
| A2.3.1.1 | Incorporar en los padrones de agua la referencia catastral de los inmuebles objeto de suministro de agua                                             |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Aguages sl          |
| A2.3.1.2 | Cruzar a través de la referencia catastral los padrones de agua con el padrón del IBI                                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1 Informática      |
| A2.3.1.3 | De las referencias catastrales resultantes del cruce identificar y documentar a los sustitutos de los contribuyentes                                 |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1 Tasas            |
| 0E3.1.1  | Informar el 90% de las solicitudes de devolución de ingresos indebidos en el plazo de 100 días naturales.                                            |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |                     |
| A3.1.1.1 | Elaborar las plantillas para la tramitación del proceso                                                                                              |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1's OTGT           |
| A3.1.1.2 | Normalizar el proceso del procedimiento de devolución de ingresos indebidos                                                                          |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Titular OTGT        |
| A3.1.1.3 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A2 Informática      |
| A3.1.1.4 | Tramitar por el programa de gestión de expedientes las solicitudes de devolución de ingresos indebidos                                               |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | CT's Gestión Trib.  |
| 0E3.2.1  | Resolver el 80% de las solicitudes de devolución de ingresos debidos dentro del plazo legal (180 días naturales).                                    |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |                     |
| A3.2.1.1 | Elaborar las plantillas para la tramitación del proceso                                                                                              |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1's OTGT           |
| A3.2.1.2 | Normalizar el proceso del procedimiento de devolución de ingresos debidos                                                                            |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | Titular OTGT        |
| A3.2.1.3 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                                                |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A2 Informática      |
| A3.2.1.4 | Tramitar por el programa de gestión de expedientes las solicitudes de devolución de ingresos debidos                                                 |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | CT's Gestión Trib.  |
| 0E3.3.1  | Conseguir un incremento del 5% en las notificaciones individuales efectivas                                                                          |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |                     |
| A3.3.1.1 | Preparar la documentación para utilizar el convenio de colaboración con la AEAT en materia de NIF y direcciones fiscales                             |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A1 Tesorer. y Rec   |
| A3.3.1.2 | Preparar el fichero par la remisión de los datos a la AEAT                                                                                           |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | A2 Informática      |
| A3.3.1.3 | Instruir al personal de atención al contribuyente sobre la trascendencia de direcciones correctas                                                    |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | C1 Padrones y C.    |
| A3.3.1.4 | Cruzar datos de direcciones con la empresa colaboradora de la recaudación ejecutiva                                                                  |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | C1 Informática      |
| A3.3.1.5 | Comprobar la corrección de la direcciones nuevas creadas, y control del resultado de las notificaciones                                              |      |    |   |    |     |      |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     | C1 Padrones y C.    |

Si por cada responsable de la ejecución se acumulan las acciones se obtiene el siguiente cuadro. Se ha tratado de repartir las acciones de cada responsable en el tiempo salvo en los casos en los que ya se tiene conocimiento de las ausencias y licencias del personal.

Ilustración 15 Cuadro de responsables y acciones

| Responsables               | 2009  |       |       |       |       | 2010  |       |       |       |       |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                            | VIII  | IX    | X     | XI    | XII   | I     | II    | III   | IV    | V     | VI    |
| Adjunta OTGT               | A1111 | A1212 |       | A1411 |       | A1413 |       |       |       |       |       |
|                            |       |       |       |       | A2222 |       |       |       |       |       |       |
| Titular OTGT               |       |       |       |       | A2223 |       |       |       |       |       |       |
|                            | A1112 |       | A1213 | A1412 | A2213 | A1312 |       |       |       | A2226 |       |
|                            | A1113 |       | A2111 |       |       | A2113 |       |       |       |       |       |
|                            |       |       | A1213 |       |       | A3112 |       |       |       |       |       |
| A2 Informática             |       |       |       |       |       |       | A3212 |       |       |       |       |
|                            |       | A1114 |       |       |       | A1314 |       | A3113 |       |       |       |
|                            |       |       | A1214 |       |       | A3313 | A414  |       | A3312 |       |       |
| A1 Informática             |       |       |       |       |       |       | A2224 |       |       |       |       |
| C1 Informática             |       |       |       |       |       |       | A2312 |       |       |       |       |
| A1 Inmuebles               |       |       |       |       |       |       | A3313 |       |       |       |       |
|                            |       | A1211 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            |       |       |       |       | A3111 |       |       |       |       |       |       |
| A1 Tesorería y Recaudación |       |       |       |       |       | A3211 |       |       |       |       |       |
|                            |       |       |       |       |       | A1311 |       |       |       |       |       |
|                            |       |       |       |       |       | A1313 |       |       |       |       |       |
|                            |       |       |       |       | A3111 |       |       |       |       |       |       |
| C1's Inspección            |       |       |       |       |       | A3211 |       |       |       |       |       |
|                            |       |       |       |       |       | A3311 |       |       |       |       |       |
|                            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| A1 Inspección              |       |       |       | A2221 | A2112 |       |       |       | A2225 |       |       |
|                            |       |       |       |       | A3111 |       |       | A2114 |       |       |       |
|                            |       |       |       |       |       | A3211 |       |       |       |       |       |
| Organo de contratación     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | A2115 |
| Aquagest                   |       |       |       |       | A2311 |       |       |       |       |       |       |
| C1 Padrones y censos       |       |       |       |       |       | A3313 |       |       |       |       |       |
|                            |       |       |       |       |       |       |       | A3315 |       |       |       |

### 2.7.3 Evaluación de la implantación y de los resultados del plan de mejora

Finalmente, quedaría realizar una comprobación tanto del cumplimiento de las acciones integrantes del plan de mejora, como una evaluación de los resultados obtenidos.

Para comprobar el cumplimiento de los plazos establecidos para la realización de las acciones se ha definido una ficha para el seguimiento de las acciones vinculadas a cada objetivo. Son dos las fichas seleccionadas para mostrar cual sería su funcionamiento escogiendo los dos primeros objetivos operativos puesto que ya se ha avanzado en su implantación.

En cada fila se detalla las acciones alineadas con el objetivo a conseguir, mientras que en las columnas se indica si está programado (P), si aún no ha llegado el plazo para iniciarlo, si ya ha sido realizado (R), y la desviación que en su caso se haya producido (D). Las desviaciones están expresadas en días, de manera que será negativa si lo que se ha producido es un retraso, y positiva si es que se ha adelantado a la fecha prevista<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Adaptación del ejemplo del Anexo B de la Guía para la elaboración de planes de mejora de las administraciones públicas (2007) de Salvador Parrado Díez.

Tabla 32 Ficha de seguimiento del OO111

| Código                                                                                                                                                                                                                     | Objetivo operativo/ Acción                                                                                                                   | FECHAS   |   |   |   |              |   |   |    | Causas de desviación      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|---|---|--------------|---|---|----|---------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                              | Comienzo |   |   |   | Finalización |   |   |    |                           |
|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                              | P        | R | D | d | P            | R | D | d  |                           |
| 001.1.1                                                                                                                                                                                                                    | Resolver el 95 % de las solicitudes de beneficios fiscales dentro del plazo legal ( máximo 180 días)                                         |          |   |   |   |              |   |   |    |                           |
| A1.1.1.1                                                                                                                                                                                                                   | Diseñar los formularios/plantillas para la tramitación de los procedimientos de solicitud de beneficios fiscales y declaraciones tributarias |          | ✓ |   |   |              | ✓ |   |    |                           |
| A1.1.1.2                                                                                                                                                                                                                   | Normalizar los procesos de beneficios fiscales de los impuestos y tasas                                                                      |          | ✓ |   |   |              | ✓ |   |    |                           |
| A1.1.1.3                                                                                                                                                                                                                   | Documentar el proceso de beneficios fiscales de los impuestos y tasas                                                                        |          | ✓ |   |   |              | ✓ |   |    |                           |
| A1.1.1.4                                                                                                                                                                                                                   | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización de procesos                                         |          |   | ✗ |   |              |   | ✗ | 15 | Se ha priorizado la A1214 |
| A1.1.1.5                                                                                                                                                                                                                   | Tramitar las solicitudes de beneficios fiscales por el programa de gestor de expedientes                                                     | P        |   |   |   | P            |   |   |    |                           |
| Responsable: La jefa de servicio de tasas y ODP                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                              |          |   |   |   |              |   |   |    |                           |
| Observaciones: Al coincidir en el tiempo el plazo de exposición al público de los recibos del padrón de IBI, el responsable del proceso ha consentido en alterar el orden por considerado más oportuno priorizar la A1214. |                                                                                                                                              |          |   |   |   |              |   |   |    |                           |

Tabla 33 Ficha de seguimiento del OO121

| Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Objetivo operativo/ Acción                                                                                                      | FECHAS   |   |   |   |              |   |   |   | Causas de desviación |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|---|---|--------------|---|---|---|----------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                 | Comienzo |   |   |   | Finalización |   |   |   |                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                 | P        | R | D | d | P            | R | D | d |                      |
| 001.2.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra actos de gestión del IBI en un plazo máximo en de 80 días. |          |   |   |   |              |   |   |   |                      |
| A1.2.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Diseñar las plantillas para la tramitación de los recursos de reposición contra los actos de gestión del IBI                    |          | ✓ |   |   |              | ✓ |   |   |                      |
| A1.2.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Normalizar el proceso de resoluciones de recursos de reposición                                                                 |          | ✓ |   |   |              | ✓ |   |   |                      |
| A1.2.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Documentar el proceso                                                                                                           |          | ✓ |   |   |              | ✓ |   |   |                      |
| A1.2.1.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                           |          | ✓ |   |   |              | ✓ |   |   |                      |
| A1.2.1.5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tramitar a través de la aplicación de gestión de expedientes los recursos de reposición                                         | P        |   |   |   | P            |   |   |   |                      |
| Responsable: El jefe de servicio de Inmuebles                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                 |          |   |   |   |              |   |   |   |                      |
| Observaciones: Al coincidir en el tiempo el plazo de exposición al público de los recibos del padrón de IBI, el responsable del proceso ha negociado con el responsable del proceso OO111 para priorizar la A1214, alterando el orden de implantación de estas dos acciones. El responsable de cada acción ha consentido |                                                                                                                                 |          |   |   |   |              |   |   |   |                      |

Para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos marcados se han agrupado los distintos indicadores definidos para cada uno de aquellos reflejando, en algunos casos, su fórmula de cálculo para mayor claridad, junto con el margen de tolerancia de la desviación que pudiera existir. Así mismo también se recoge la periodicidad con la que el responsable de cada proceso deberá analizar el resultado de los indicadores, de manera que si se producen desviaciones por encima del margen de tolerancia se adopten las medidas oportunas para corregirlos y en su caso redefinir acciones que logren la consecución de los objetivos marcados.

Tabla 34 Indicadores de resultados

| Código del indicador con respecto al Objetivo Operativo | Descripción del indicador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Estandar | Tolerancia | Periodicidad |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|
| Ind <sub>1</sub> -OO111                                 | Índice porcentual de solicitudes de BF resueltas en plazo en relación a todas las solicitudes presentadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 95%      | ± 5        | Bimestral    |
| Ind <sub>2</sub> -OO111                                 | Tramitación media expresada en días en resolución de solicitudes BF presentadas con toda la documentación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | δ        | -----      | Bimestral    |
| Ind <sub>3</sub> -OO111                                 | Tiempo medio de resolución de solicitudes BF con requerimiento de documentación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | δ        | -----      | Bimestral    |
| Ind <sub>1</sub> -OO121                                 | Índice porcentual de las notificaciones de resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI en un plazo inferior a 81 días en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.<br><br>$I = \frac{\text{Número de Resoluciones de RR}^{\text{IBI}} \text{ notificadas en } <81 \text{ días}}{\text{Número total de Resoluciones de RR}^{\text{IBI}} \text{ notificadas}}$ | 90%      | ± 5        | Bimestral    |
| Ind <sub>2</sub> -OO121                                 | Índice porcentual de las resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI notificadas en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.<br><br>$I = \frac{\text{Resoluciones de RR}^{\text{IBI}} \text{ notificadas}}{\text{Número total de RR}^{\text{IBI}} \text{ interpuestos}}$                                                                                    | 70%      | ± 10       | Bimestral    |
| Ind <sub>3</sub> -OO121                                 | Porcentaje de aumento (o decremento) de recursos presentados con respecto al ejercicio anterior.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | δ        | Δ5         | Bimestral    |

| Código del indicador con respecto al Objetivo Operativo | Descripción del indicador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Estandar | Tolerancia | Periodicidad |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|
| Ind <sub>1</sub> -OO131                                 | Índice porcentual de las notificaciones de resoluciones a recursos de reposición contra actos contra procedimiento de apremio en un plazo inferior a 81 días en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra el procedimiento de apremio<br>$I = \frac{\text{Número de Resoluciones de RR}^{\text{BI}} \text{ notificadas en } < 81 \text{ días}}{\text{Número total de Resoluciones de RR}^{\text{BI}} \text{ notificadas}}$               | 90%      | ± 5        | Bimestral    |
| Ind <sub>2</sub> -OO131                                 | Índice porcentual de las resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI notificadas en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.<br>$I = \frac{\text{Resoluciones de RR}^{\text{BI}} \text{ notificadas}}{\text{Número total de RR}^{\text{BI}} \text{ interpuestos}}$                                                                                                                  | 70%      | ± 10       | Bimestral    |
| Ind <sub>3</sub> -OO131                                 | Porcentaje de aumento (o decremento) de recursos presentados con respecto al ejercicio anterior.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | δ        | Δ5         | Bimestral    |
| Ind <sub>1</sub> -OO222                                 | Índice porcentual de los DR liquidados en IIVTNU por comprobación limitada sobre los DR por declaraciones tributarias del IIVTNU en el 2008<br>$I = \frac{\text{DR Comp Lim}_{\text{IIVTNU } 2009}}{\text{DR}_{\text{IIVTNU } 2008}}$ $\begin{cases} < 0,05 & \text{No se cumple el objetivo marcado} \\ \geq 0,05 < 0,1 & \text{No se cumple el objetivo pero se está en el margen de tolerancia} \\ \geq 0,1 & \text{Se cumple con el objetivo} \end{cases}$ | 10%      | ± 5        | Bimestral    |
| Ind <sub>1</sub> -OO311                                 | Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DII en un plazo menor a 101 sobre el total de informes evacuados de solicitudes de DII<br>$I = \frac{\text{Número de Informes evacuados de solicitudes DII en un plazo inferior a 101 días}}{\text{Número de Informes evacuados de solicitudes DII}}$                                                                                                                                            | 90%      | ± 10       | Trimestral   |
| Ind <sub>2</sub> -OO311                                 | Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DII en relación al total de solicitudes de DII presentadas por Registro General<br>$I = \frac{\text{Número de Informes evacuados de solicitudes DII}}{\text{Número de solicitudes DII presentadas por Registro General}}$                                                                                                                                                                        | 70%      | ± 10       | Trimestral   |
| Ind <sub>3</sub> -OO311                                 | Promedio expresado en días en informar las solicitudes de DII con respecto al ejercicio anterior                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | δ        | Δ5         | Trimestral   |
| Ind-OO141                                               | Índice porcentual de los procedimientos tramitados a través del programa de gestión de expedientes sobre la totalidad de procedimientos recogidos en el catálogo del OTGT                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10%      |            | Anual        |
| Ind-OO211                                               | Existe o no adjudicación del contrato de servicio antes del 30/06/2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Si       | -----      | Puntual      |
| Ind-OO221                                               | Que no existan declaraciones tributarias presentadas en el 2006 pendientes de liquidar a 31/12/2009                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | No       | -----      | Puntual      |
| Ind <sub>1</sub> -OO231                                 | Diferencia entre las unidades fiscales del casco urbano que tributan por el IBI y unidades fiscales del casco urbano que tributan por la tasa de agua .                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | -----    |            | Trimestral   |
| Ind <sub>2</sub> -OO231                                 | Relación entre el resultado del indicador anterior y el número de inmuebles del casco urbano identificados como desocupados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 99%      | δ 5        | Trimestral   |
| Ind <sub>1</sub> -OO321                                 | Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DID en plazo sobre el total de informes evacuados de solicitudes de DID<br>$I = \frac{\text{Número de Informes evacuados de solicitudes DID en plazo}}{\text{Número de Informes evacuados de solicitudes DID}}$                                                                                                                                                                                  | 80%      | ± 10       | Trimestral   |
| Ind <sub>2</sub> -OO321                                 | Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DID en relación al total de solicitudes de DID presentadas por Registro General<br>$I = \frac{\text{Número de Informes evacuados de solicitudes DID}}{\text{Número de solicitudes DID presentadas por Registro General}}$                                                                                                                                                                        | 70%      | ± 10       | Trimestral   |
| Ind <sub>3</sub> -OO321                                 | Promedio expresado en días en informar las solicitudes de DID con respecto al ejercicio anterior                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | δ        | Δ5         | Trimestral   |
| Ind <sub>1</sub> -OO331                                 | Índice porcentual de las notificaciones individuales efectivas en relación a la totalidad de notificaciones enviadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Δ5%      | ± 2        | Trimestral   |
| Ind <sub>2</sub> -OO331                                 | Índice porcentual de las notificaciones no efectivas por motivo "desconocido" sobre la totalidad de las notificaciones no efectivas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | δ        | -----      | Trimestral   |

δ Decremento, significa que el dato que se haya obtenido tiene que ser menor que el del periodo anterior

± Supone que admite una variación al alta o a la baja

Δ Significa que admite un incremento

### 3 Bibliografía

MAS, JORDI / RAMIÓ, CARLES (1997): La auditoria operativa en la práctica. Barcelona. Macombo Boixareu Editores.

MAS, JORDI / RAMIÓ, CARLES (1992): Técnicas de Auditoría Operativa Aplicadas a la Administración Pública. Generalitat de Catalunya. Comitè Assessor per a l'Estudi de l'Organització de l'Administració.

MAP (2006): Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 6: La gestión por procesos de la Administración Local. Orientación al servicio público. Madrid. Ministerio de las administraciones públicas.

MAP (2006): Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 9: Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las administraciones locales: indicadores de actividad y cuadro de mando. Madrid. Ministerio de las administraciones públicas.

PARRADO DÍEZ, SALVADOR (2007): Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas. Madrid. Ministerio de las administraciones públicas

VARIOS AUTORES. (2009) Material didáctico entregado en el VIII Curso Superior de Dirección Pública Local. INAP.

VARIOS AUTORES. Planes de mejora de alumnos ediciones anteriores del Curso Superior de Dirección Pública Local. INAP en <http://www.inap.map.es/ES/Formación/ETerritorialesLocal/Red/Banco/areasgestion.htm> (página visitada de junio a noviembre 2009).

## Anexo I Proceso de resolución recursos de reposición contra actos de gestión

### OBJETIVO ASOCIADO:

OO1.2.1 Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra actos de gestión del IBI en un plazo máximo de 80 días.

### Análisis del procedimiento

#### a) Determinación de las causas que sustentan el análisis.

La injustificada duración de la tramitación de resolución a los recursos de reposición. El plazo que marca la ley para resolver un recurso de reposición es de un mes (30 días). Si acudimos a la ilustración 6<sup>17</sup> en ella se puede comprobar que en ninguno de los conceptos tributarios en los que se interpone un recurso de reposición la resolución del mismo cumple con dicho plazo, siendo los recursos contra el IBI los que más tardan en resolverse. La desviación sobre el plazo legal es de 740,60 días.

- ¿Por qué ocurría esto? Por la cantidad de recursos que durante los años 2005, 2006 y 2007 se interpusieron contra el IBI.
- ¿Cuándo empezó el problema? Con la adopción de un criterio que consistía en que toda la información que la Dirección Territorial del Catastro remitía al Ayuntamiento se trataba sin filtrarla (comunicación de altas, bajas o alteraciones jurídicas). Ello implicaba que si a lo largo de un ejercicio Catastro comunicaba por ejemplo dos o tres veces la misma alta, el extinguido servicio de gestión e inspección tributaria liquidaba al interesado tantas veces como se indicara, provocando, cuanto menos, duplicidades de recibos y liquidaciones, en algunos casos con sus correspondientes ingresos, implicando un aluvión de recursos de reposición, solicitudes de compensaciones y solicitudes de devoluciones de ingresos indebidos.
- ¿Ha habido cambios que agravaran o paliaran el problema? Con la creación del OTGT y a lo largo de tres años se ha ido tratando cada vez con mayor acierto la información catastral, realizando cruces de datos que evitan emitir nuevas liquidaciones de objetos tributarios y períodos impositivos ya liquidados, pero a principios de este ejercicio quedaban muchísimos recursos sin atender.
- ¿Por dónde empezar? Por definir toda la casuística de recursos interpuestos contra el IBI. Del análisis de los datos recogidos en las tablas 6, 7, 8 y 9 se comprueba que el mayor número de recursos de reposición interpuestos son contra este impuesto, a los que hay que añadir la gran mayoría de los codificados como recursos de reposición contra el procedimiento de apremio, ya que muchos contribuyentes recurren sólo en el momento en que se les notifica la providencia de apremio.

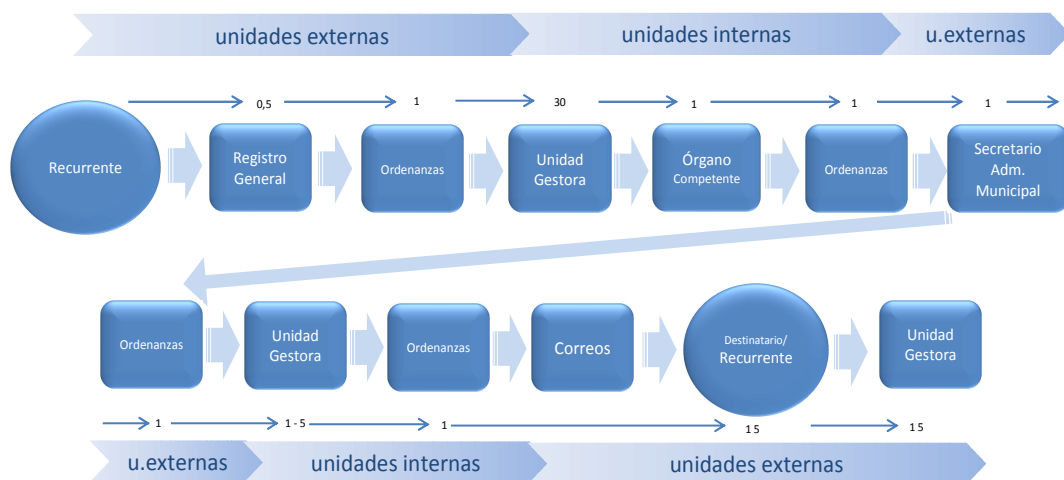
<sup>17</sup> Ver Ilustración 9 en el apartado 1.5 Análisis de los problemas, las causas y sus consecuencias

- Las partes afectadas en la ejecución de procedimiento. Los recurrentes, el OTGT, el servicio de contabilidad, el de fiscalización, y el servicio de recaudación.

b) **Determinación del circuito administrativo:**

- Los impresos integrantes. No se han definido
- Diagrama de participantes

Ilustración 16 Diagrama de participantes en el proceso recurso de reposición



- Tiempo transcurrido entre trámites.:  
Duración estimada: 71,5 días (las cifras estimadas que figuran encima y debajo de cada participante)  
Tiempo de Proceso: 25  
Tiempo de traslado o espera actual: (617 - 25 días) = 592 días  
Tiempo de traslado o espera estimado: (71,5 - 25 días) = 46,5 días
- Medios utilizados: Programa de recursos, Consultas a la Oficina Virtual de Catastro, Aplicación informática de ingresos, papel.

c) **Detención de anomalías:**

Las prioridades estaban mal establecidas, primaba más ejecutar la información tal cual se recibía que tratarla y depurarla para conseguir liquidaciones más ajustadas evitando así un gran volumen de recursos.

La sobrecarga de trabajo recaía en tres funcionarios (dos personas del grupo C1, y uno del A1 a tiempo parcial).

Tabla 35 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 1.2.1

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                              |          |                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------|
| OO1.2.1 Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra actos de gestión del IBI en un plazo máximo de 80 días. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                              |          |                                           |
| INDICADOR                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice porcentual de las notificaciones de resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI en un plazo inferior a 81 días en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.</li> <li>Índice porcentual de las resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI notificadas en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.</li> <li>Porcentaje de aumento (o decremento) de recursos presentados con respecto al ejercicio anterior.</li> </ul> |                                                                                                              |          |                                           |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                                             | Base de datos de recursos, Programa de registro de entrada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                              |          |                                           |
| PERIODICIDAD                                                                                                                         | Bimensualmente (al final de cada bimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                              |          |                                           |
| RESPONSABLE                                                                                                                          | El jefe de servicio de inmuebles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                              |          |                                           |
| ACCIONES                                                                                                                             | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Descripción de la acción                                                                                     | Plazo    | Responsable                               |
|                                                                                                                                      | A1.2.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Diseñar las plantillas para la tramitación de los recursos de reposición contra los actos de gestión del IBI | sep'2009 | Jefe de servicio de Inmuebles             |
|                                                                                                                                      | A1.2.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Normalizar el procesos de resoluciones de recursos de reposición                                             | sep'2009 | Adjunta al OTGT                           |
|                                                                                                                                      | A1.2.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Documentar el proceso                                                                                        | oct'2009 | Titular del OTGT                          |
|                                                                                                                                      | A1.2.1.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos        | nov'2009 | Técnico medio del servicio de informática |
|                                                                                                                                      | A1.2.1.5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tramitar a través de la aplicación de gestor de expedientes los recursos de reposición                       | jun'2010 | Personal de Inmuebles                     |
| TOLERANCIA                                                                                                                           | (±)5 puntos porcentuales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                              |          |                                           |
| DESVIACIONES                                                                                                                         | Si se producen:<br>1. Revisar el indicador<br>2. Buscar posibles causas internas (retraso en plazos, dificultades técnicas con el programa)<br>3. Buscar posibles causas externas<br>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                              |          |                                           |

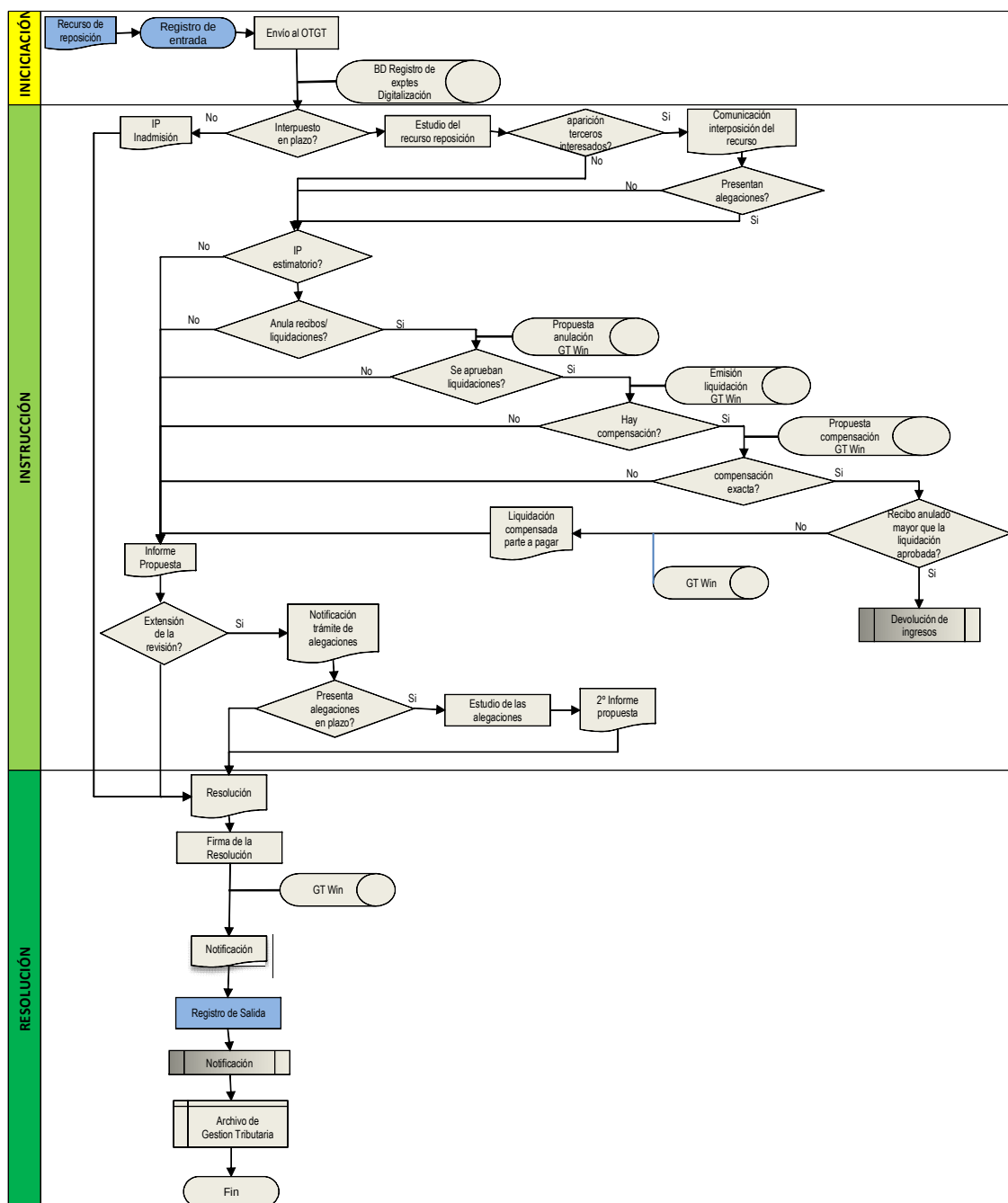
IBI= Impuesto sobre bienes inmuebles

• **Código del proceso:** 804RR

- **Descripción** .....Procedimiento tramitación recursos de reposición contra el IBI.
- **Responsable** .....Jefe de servicio de Inmuebles.
- **Unidad/es tramitadora/s** .....Inmuebles.
- **Normativa aplicable** .....
  - RD Legislativo 2/2004 de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales, art.60-77.
  - RD 1065/2007, de 27 de junio, por el que se aprueba el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de los tributos.
  - Ordenanza Fiscal del Ayuntamiento de Pontevedra del impuesto sobre bienes inmuebles.

- Ordenanza Fiscal General de Gestión, Recaudación e inspección del Ayuntamiento de Pontevedra.
- **Agentes intervinientes** ..... Internos: C1, A2 y A1 de Inmuebles, titular del OTGT, C2 de notificaciones, personal del grupo AP.  
Externos: Secretario de Administración Municipal, Servicio de Correos.
- **Entradas al proceso** ..... Recursos de reposición contra el IBI.  
A instancia de parte.
- **Proveedor:** ..... Contribuyentes-recurrentes.
- **Salidas del proceso** ..... Notificación de la resolución.
- **Finalización del proceso** ..... Archivo del expediente.
- **Documentos asociados** ..... 804-CExREV (comunicación extensión revisión)  
804-CTer (comunicación a Terceros de interposición de recurso de reposición)  
804RRD-AEx (diligencia archivo expediente)  
804RRIP-AEx (inf propuesta archivo expediente)  
804RRIP-INAD (inadmisión)  
804RRIP-NP (nunca propietario)  
804RR-NPSOPA (nunca propietario sol paralizac)  
804RRIP-SOPA (solicitud paralización)  
804RRIP-VCC-E (vendedor con documentación con cambio catastro)  
804RRIP-VCS-E (vendedor con documentación sin cambio catastro)  
804RRIP-VSC-E (vendedor sin documentación con cambio catastro)  
804RRIP-VSS-E (vendedor sin documentación sin cambio catastro)  
804RRN-AEx (Notificación archivo expediente)  
804RRR-AEx (Res archivo expediente)  
804RR-REQDOC (Requerimiento Documentación)  
804RRR-INAD (Res Inadmisión)

Ilustración 17 Diagrama de flujo de Recursos de Reposición



## Anexo II Proceso de resolución recursos de reposición contra la providencia de apremio

### OBJETIVO ASOCIADO:

OO1.3.1 Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra los actos en vía de apremio en un plazo máximo de 80 días

### Análisis del procedimiento

#### a) Determinación de las causas que sustentan el análisis.

El volumen de recursos pendientes de resolver, debido al gran número de recursos interpuestos durante los años 2005, 2006 y 2007, que pese a interponerse en vía administrativa de apremio en su mayoría recurren contra actos de gestión.

- ¿Por qué ocurría esto? La numerosa interposición de recursos se debe, como ya se ha comentado, a que durante dos ejercicios la gestión del IBI (impuesto con el padrón más numeroso y cuantioso) se realizó sin depurar la información remitida por Catastro, lo que provocaba que los contribuyentes recurrieran en reposición y, al no ser contestados en plazo, interponían nuevamente recurso cuando recibían la providencia de apremio del recibo o liquidación recurrida.
- ¿Cuándo empezó el problema? Fundamentalmente en los años 2005 y 2006.
- ¿Ha habido cambios que agravaran o paliaran el problema? El problema se agravó cuando el técnico de tesorería encargado de informar los expedientes causó distintas bajas por enfermedad, de forma que en 496 días laborales que estuvo adscrito a la Tesorería, 445 días estuvo de baja (un 90,44% de baja). Dicha ausencia se palió por distinto personal de cooperación con contratos anuales.
- ¿por dónde empezar? Por estandarizar los modelos de informes catalogándolos en función de las generalidades de los expedientes.
- Las partes afectadas en la ejecución de procedimiento. Los recurrentes, el OTGT, el servicio de recaudación, y en ocasiones el servicio de contabilidad y fiscalización.

#### b) Determinación del circuito administrativo:

- Los impresos integrantes. No se han definido. Se inicia a través del escrito interpuesto por los interesados.
- Medios utilizados: Aplicación informática de ingresos, bases de datos de Tesorería, papel.

c) **Detención de anomalías:**

Las anomalías se reflejan claramente en el cuadro siguiente, durante el ejercicio 2006 tramitación media de un expediente expresada en días es de 186, en el 2007 bajó considerablemente, volviendo a subir en el año 2008.

Tabla 36 Tiempos de tramitación de los recursos de reposición contra la vía de apremio

Fuente: Base de datos de expedientes de Tesorería  
Elaboración propia

| EJERCICIOS            | Nº RRPA | Resueltos | Días de trámite | % Resueltos | Sin resolver | Días en trámite |
|-----------------------|---------|-----------|-----------------|-------------|--------------|-----------------|
| 2006                  | 233     | 223       | 183             | 95,7%       | 10           | 1298            |
| 2007                  | 316     | 304       | 63              | 96,1%       | 12           | 725             |
| 2008                  | 205     | 175       | 131             | 85,6%       | 30           | 482             |
| 2009 (hasta 30/09/09) | 194     | 91        | 36              | 46,9%       | 103          | 71              |

Tabla 37 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 1.3.1

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                             |          |                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------|
| OO1.3.1 Notificar la resolución del 90% de los recursos de reposición contra los actos en vía de apremio en un plazo máximo de 80 días |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                             |          |                                           |
| INDICADOR                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice porcentual de las notificaciones de resoluciones a recursos de reposición contra actos contra procedimiento de apremio en un plazo inferior a 81 días en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra el procedimiento de apremio.</li> <li>Índice porcentual de las resoluciones a recursos de reposición contra actos de gestión del IBI notificadas en relación a todos los recursos de reposición interpuestos contra actos de gestión del IBI.</li> <li>Porcentaje de aumento (o decremento) de recursos presentados con respecto al ejercicio anterior.</li> </ul> |                                                                                                             |          |                                           |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                                               | Base de datos de recursos, Programa de registro de entrada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                             |          |                                           |
| PERIODICIDAD                                                                                                                           | Bimensualmente (al final de cada bimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                             |          |                                           |
| RESPONSABLE                                                                                                                            | La técnica de Tesorería y Recaudación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                             |          |                                           |
| ACCIONES                                                                                                                               | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Descripción de la acción                                                                                    | Plazo    | Responsable                               |
|                                                                                                                                        | A1.3.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Diseñar las plantillas para la tramitación de los recursos de reposición contra los actos en vía de apremio | ene'2010 | Técnica de Tesorería y Recaudación        |
|                                                                                                                                        | A1.3.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Normalizar los procesos de resoluciones de recursos de reposición contra providencias de apremio            | ene'2010 | Titular del OTGT                          |
|                                                                                                                                        | A1.3.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Documentar el proceso                                                                                       | feb'2010 | Técnica de Tesorería y Recaudación        |
|                                                                                                                                        | A1.3.1.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización de procesos        | feb'2010 | Técnico medio del servicio de informática |
|                                                                                                                                        | A1.3.1.5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tramitar a través del gestor de expedientes los recursos de reposición                                      | jun'2010 | Técnica de Tesorería y Recaudación        |
| TOLERANCIA                                                                                                                             | (±)5 puntos porcentuales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                             |          |                                           |
| DESVIACIONES                                                                                                                           | Si se producen:<br>1. Revisar el indicador<br>2. Buscar posibles causas internas (retraso en plazos, dificultades técnicas con el programa)<br>3. Buscar posibles causas externas<br>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                             |          |                                           |

• **Código del proceso:** **RRPA**

- **Descripción** ..... Resolución de recursos de reposición contra procedimiento de apremio.
- **Responsable** ..... La técnica de Tesorería y Recaudación.
- **Unidad/es tramitadora/s** ..... Servicio de Tesorería y Recaudación
- **Normativa aplicable** .....
  - RD Legislativo 2/2004 de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales.
  - Ley 58/2003, de 27 de diciembre, General Tributaria.
  - Real Decreto 939/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el reglamento general de recaudación.
  - Ordenanzas Fiscales del Ayuntamiento de Pontevedra.
  - Ordenanza Fiscal General de Gestión, Recaudación e Inspección del Ayuntamiento de Pontevedra.
- **Agentes intervinientes** .....
  - Internos: A1 de Tesorería y Recaudación, titular del OTGT, personal del grupo AP, C2 gestión de notificaciones.
  - Externos: Secretario de Administración Municipal, Servicio de Correos, los propios interesados.
- **Entradas al proceso** ..... Recursos de reposición contra procedimiento de apremio.  
A instancia de parte.
- **Proveedor:** ..... Recurrentes.
- **Salidas del proceso** ..... Notificación de la resolución.
- **Finalización del proceso** ..... Archivo del expediente.
- **Documentos asociados** .....
  - PA100- Inexistencia acto recurrible-Inadmisión
  - PA101-Falta notificación liquidación-Estimar
  - PA102- Falta notificación liquidación-Desestimar
  - PA103-Motivos no tasados-Desestimación
  - PA104-Previo pago-Estimar
  - PA105-Previo pago-Desestimar
  - PA106-Prescripción-Estimar
  - PA107-Prescripción-Desestimar

El Diagrama de flujo asociado es igual que el del Recurso de Reposición.

## Anexo III Proceso de Procedimiento de Comprobación limitada

### OBJETIVO ASOCIADO:

OO2.2.2 Liquidar por procedimiento de comprobación limitada los atrasos de la declaraciones tributarias presentadas a lo largo del ejercicio 2007 y 2008 (mínimo 40% del importe liquidado por declaraciones tributarias del IIVTNU en el 2008).

### Análisis del procedimiento

#### a) Determinación de las causas que sustentan el análisis.

Las declaraciones tributarias del IIVTNU presentadas a lo largo de los ejercicios 2006, 2007 y 2008 no fueron liquidadas en plazo<sup>18</sup>.

- ¿Por qué ocurría esto? El motivo es el ya conocido, la falta de personal.
- ¿Cuándo empezó el problema? En el año 2006 y fundamentalmente en el año 2007, cuando distintas bajas por enfermedad mermaron la actividad del servicio, encomendándole a la funcionaria interina del grupo A1 que realizaba estas tareas, otras de mayor urgencia.
- ¿Ha habido cambios que agravaran o paliaran el problema?. Al crearse nuevos puestos en el OTGT y ser cubiertos (actualmente por interinos y funcionarios de carrera) el reparto de trabajo se hizo más razonable.
- ¿Por dónde empezar? Por estandarizar los modelos de informes permitiendo que además de servir para el IIVTNU valgan para otros tributos.
- Las partes afectadas en la ejecución de procedimiento. Los declarantes, el OTGT, el servicio de recaudación.

#### b) Determinación del circuito administrativo:

- Los impresos integrantes. El modelo 830 de declaración tributaria del IIVTNU es uno de los incluidos en el Decreto de Alcaldía de fecha 21/07/2008.
- Medios utilizados: Aplicación informática de ingresos, Oficina Virtual del Catastro, papel.

#### c) Detención de anomalías:

Como se comprueba en el cuadro siguiente el rendimiento a la hora de practicar liquidaciones de IIVTNU por el servicio de

<sup>18</sup> El artículo 129 de la Ley General Tributaria dispone en su primer apartado que la administración tributaria deberá notificar la liquidación en un plazo de seis meses desde el día siguiente a la finalización del plazo para presentar la declaración

Gestión Tributaria<sup>19</sup> durante el ejercicio 2007 fue especialmente anómalo.

Tabla 38 Evolución de los DR netos por el IIVTNU aprobados a través del Serv. Gestión Tributaria  
Fuente: Aplicación de Ingresos (GT Win)

| Aprobadas en los ejercicios                                             | 2006       | 2007      | 2008       |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|------------|
| DR <sub>netos</sub> liquidaciones IIVTNU<br>(sin comprobación limitada) | 126.469,34 | 56.401,95 | 207.055,80 |
| Comprobación con el ejercicio anterior                                  |            | -55,4%    | 267,1%     |

Tabla 39 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 2.2.2

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                   |          |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------|
| OO2.2.2 Liquidar por procedimiento de comprobación limitada los atrasos de la declaraciones tributarias presentadas a lo largo del ejercicio 2007 y 2008 (mínimo 10% del importe liquidado por declaraciones tributarias del IIVTNU en el 2008) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                   |          |                                            |
| INDICADOR                                                                                                                                                                                                                                       | Índice porcentual de los DR liquidados en IIVTNU por comprobación limitada sobre los DR por declaraciones tributarias del IIVTNU en el 2008                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                   |          |                                            |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                                                                                                                                                        | Programa de ingresos GT Win/ Programa de contabilidad SICAL                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                   |          |                                            |
| PERIODICIDAD                                                                                                                                                                                                                                    | Bimensualmente (al final de cada bimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                   |          |                                            |
| RESPONSABLE                                                                                                                                                                                                                                     | Jefe de servicio de inspección tributaria                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |          |                                            |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                        | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Descripción de la acción                                                                                                                          | Plazo    | Responsable                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | A2.2.2.1                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Elaborar las plantillas para la tramitación del procedimiento de comprobación limitada                                                            | nov'2009 | Jefe del Servicio de Inspección Tributaria |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | A2.2.2.2                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Normalizar el proceso del procedimiento de comprobación limitada                                                                                  | ene'2010 | Adjunta al OTGT                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | A2.2.2.3                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Dar formación durante dos jornadas al personal responsable de los procedimientos de comprobación limitada                                         | ene'2010 | Adjunta al OTGT                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | A2.2.2.4                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos                                             | mar'2010 | Técnico medio del Servicio de Informática  |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | A2.2.2.5                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Incoar expedientes de comprobación limitada por el IIVTNU cuyo alcance se refiera a hechos imponible producidos en el 2006 y 2007                 | abr'2010 | Jefe del Servicio de Inspección Tributaria |
|                                                                                                                                                                                                                                                 | A2.2.2.6                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Aprobar las liquidaciones derivada de expedientes de comprobación limitada por el IIVTNU (alcance: hechos imponible producidos en el 2006 y 2007) | jun'2010 | Titular al OTGT                            |
| TOLERANCIA                                                                                                                                                                                                                                      | (±) 5 puntos porcentuales sobre el objetivo                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                   |          |                                            |
| DESVIACIONES                                                                                                                                                                                                                                    | Si se producen:<br>1. Comprobar el diseño del proceso<br>2. Buscar posibles causas internas (mala planificación, dificultades con la aplicación informática, bajas por enfermedad.)<br>3. Buscar posibles causas externas<br>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos |                                                                                                                                                   |          |                                            |

DR = Derechos Reconocidos en contabilidad

<sup>19</sup> En los importes reflejados en la tabla únicamente se han considerado las liquidaciones emitidas a través del Servicio de Gestión Tributaria, sin tener en cuenta las practicadas a través del Servicio de Inspección, de ahí la diferencia con los importes de la Tabla 3 de evolución de ingresos tributarios

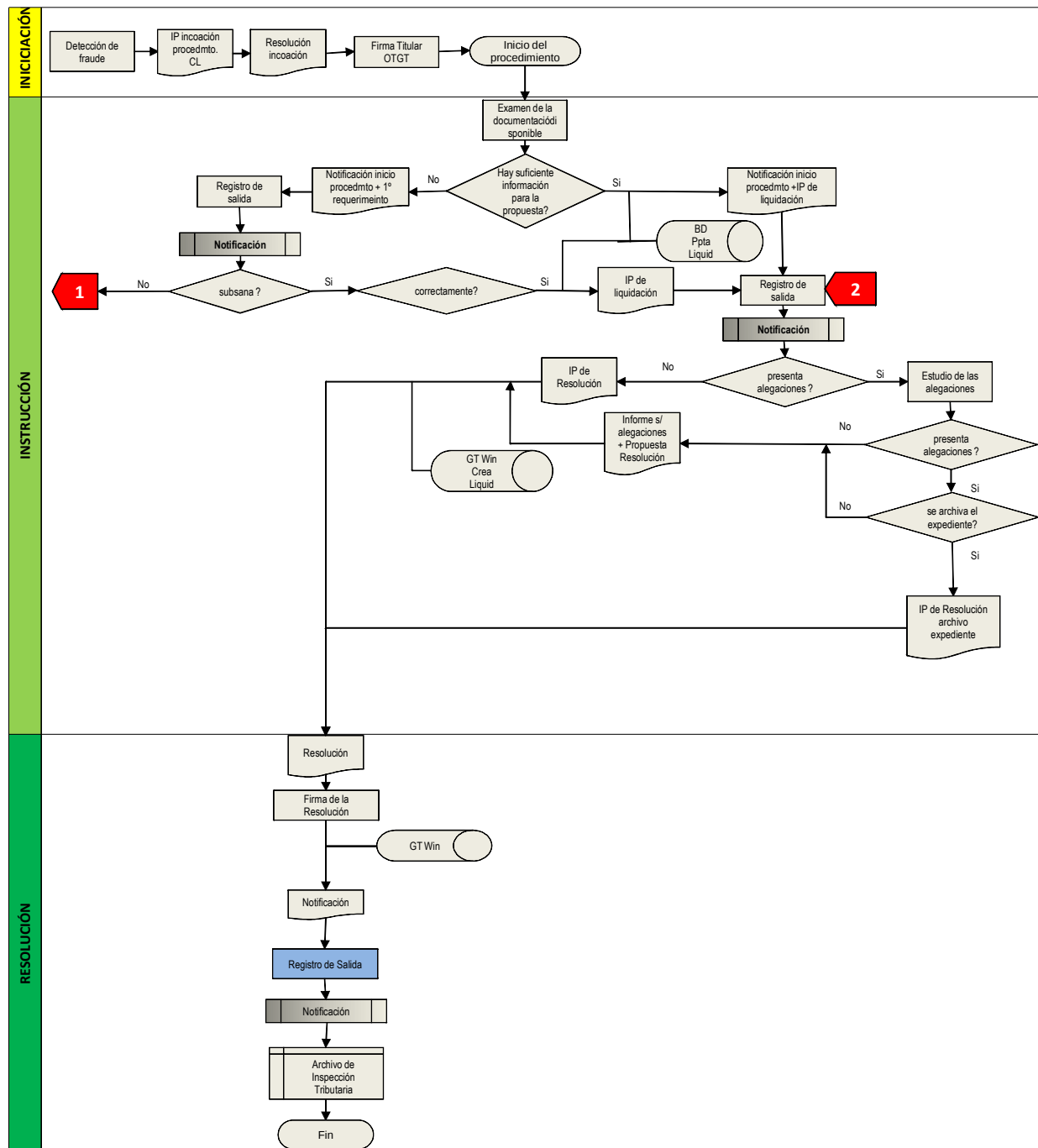
• **Código del proceso:** CL830

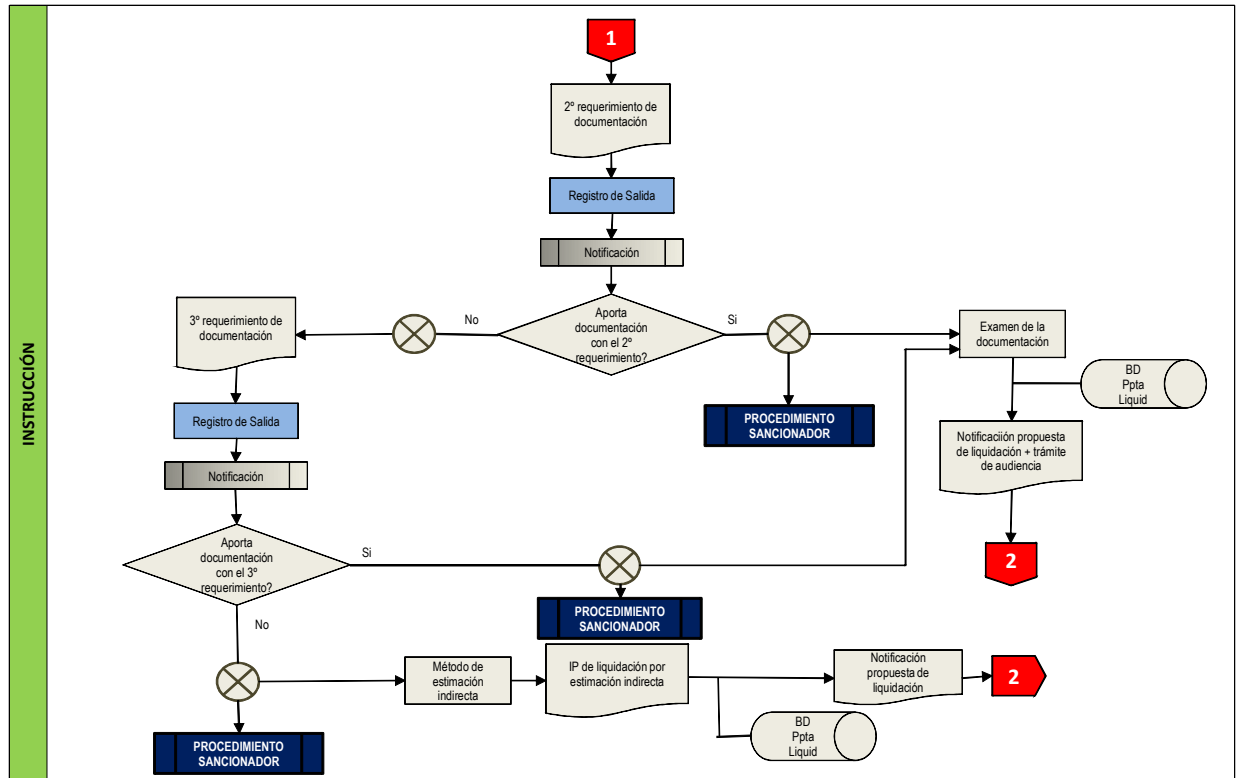
- **Descripción**.....Comprobación limitada del IIVTNU.
- **Responsable**.....Jefe de Servicio de Inspección Tributaria.
- **Unidad/es tramitadora/s** .....Servicio de Inspección Tributaria/ Servicio de Gestión Tributaria y OIDP.
- **Normativa aplicable**.....
  - RD Legislativo 2/2004 de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales.
  - Ley 58/2003, de 27 de diciembre, General Tributaria, art. 136 al 140.
  - RD 1065/2007, de 27 de junio, por el que se aprueba el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de los tributos, art. 163 al 165.
  - Ordenanzas Fiscales del Ayuntamiento de Pontevedra.
  - Ordenanza Fiscal General de Gestión, Recaudación e Inspección del Ayuntamiento de Pontevedra.
- **Agentes intervinientes** .....
 

Internos: Jefe del servicio de Inspección Tributaria, Jefe de Inmuebles titular del OTGT o la adjunta, personal del grupo AP, C2 gestión de notificaciones.

Externos: Secretario de Administración Municipal, Servicio de Correos, los propios interesados.
- **Entradas al proceso**.....Incoación del procedimiento. Iniciado de oficio por la administración.
- **Proveedor**: .....OTGT.
- **Salidas del proceso** .....Notificación de la resolución.
- **Finalización del proceso** .....Archivo del expediente.
- **Documentos asociados** .....
  - CL830IP INC (Incoación procedimiento)
  - CL830N-INI1REQ (Notif inicio procedim + requerimiento de documentación)
  - CL830IP-LIQAUD (Propuesta de liquidación+ trámite de audiencia)
  - CL830N-INIPROLIQ (Notif inicio procedim + propuesta de liquidación).
  - CL830IP-ALGRES (Inform. a las alegaciones y propuesta de resolución)
  - CL830IP-RES (Informe propuesta de resolución)
  - CL830-2REQ (2º Requerimiento de documentación).
  - CL830-3REQ (3º Requerimiento de documentación).
  - CL830IP-ESTIND (Inform método de estimación indirecta)

Ilustración 18 Diagrama de flujo del proceso de comprobación limitada.





## Anexo IV Proceso de Devolución de ingresos indebidos

### OBJETIVO ASOCIADO:

OO3.1.1 Informar el 90% de las solicitudes de devolución de ingresos indebidos en el plazo de 100 días naturales.

### Análisis del procedimiento

#### a) Determinación de las causas que sustentan el análisis.

El tratamiento contable que se hace de las devoluciones de ingresos indebidos (siguiendo lo dispuesto en la instrucción de contabilidad<sup>20</sup>) es la de minorar la recaudación del concepto tributario del que se trate del ejercicio actual. Además el reconocimiento de devolución de ingresos indebidos implica a su vez el reconocimiento del derecho a los intereses de demora devengados a favor del contribuyente, contados desde el día en que se realiza el ingreso declarado indebido. Por tanto la demora en la tramitación de estos expedientes implica no sólo un coste para el ayuntamiento (el general de tramitación de cualquier expediente de personal, de recursos materiales) sino un gasto efectivo, el devengo y el pago de los intereses de demora.

- ¿Por qué ocurría esto? El hecho de que existan estas DII es normal puesto que así está previsto en la normativa vigente<sup>21</sup>.
- ¿Cuándo empezó el problema? Fundamentalmente con la avalancha de recursos formulados contra la gestión del IBI de los ejercicios 2005, 2006 y 2007.
- ¿Ha habido cambios que agravaran o paliaran el problema?. El retraso en la comprobación inicial de la documentación presentada, demorando el requerimiento de subsanación y la falta de criterios estandarizados de fiscalización previa no favorecen la tramitación de estos expedientes.
- ¿Por dónde empezar? Por estandarizar los modelos de requerimientos de documentación, así como de los informes y una fijación clara de criterios de fiscalización previa.
- Las partes afectadas en la ejecución de procedimiento. Los declarantes, el OTGT, el servicio de fiscalización, la sección de contabilidad, el servicio de recaudación y la tesorería.

#### b) Determinación del circuito administrativo:

<sup>20</sup> Orden EHA/4041/2004, de 23 de noviembre, por la que se aprueba la instrucción del modelo normal de Contabilidad Local

<sup>21</sup> Tanto la Ley General Tributaria (ley 58/2003) como el RGGIT, regulan de manera extensa la devolución de los ingresos indebidos.

- Los impresos integrantes. El modelo de 870 de devolución de ingresos indebidos, el 871 de comunicación de cuenta corriente, incluidos en el Decreto de Alcaldía de fecha 21/07/2008.
- Medios utilizados Aplicación informática de ingresos, contabilidad municipal, hojas de cálculo, papel.

**c) Detención de anomalías:**

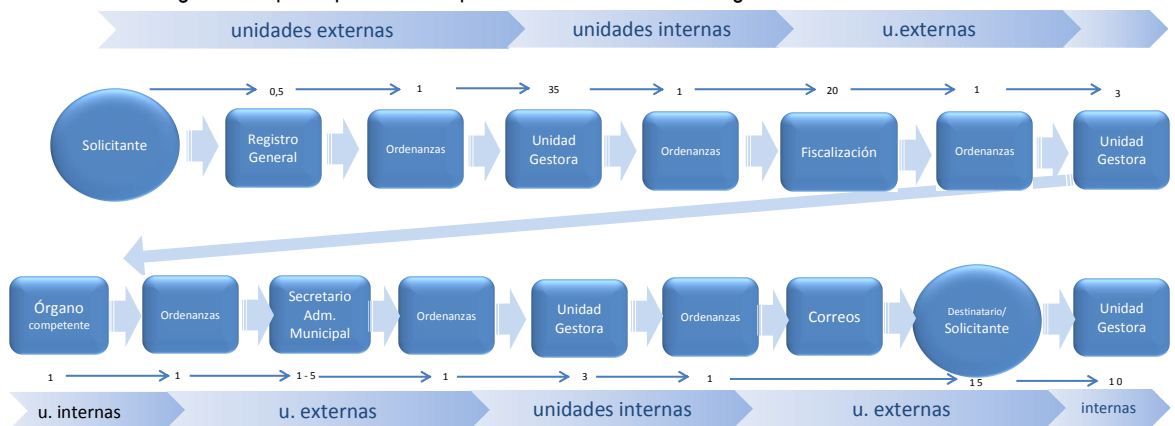
Como se desprende del cuadro siguiente los días en los que por término medio se tramita un expediente de devolución de ingresos indebidos es de 343 días, de esos 90 días está en fiscalización pendiente de evacuar el informe correspondiente.

Tabla 40 Tramitación media de expedientes de devolución de ingresos indebidos.

Fuente: Base de recursos de Gestión Tributaria

| Número de Expedientes fiscalizados | Días en fiscalización |              |             | Plazo legal para resolver | Desviación Típica (δ) |
|------------------------------------|-----------------------|--------------|-------------|---------------------------|-----------------------|
|                                    | Plazo mínimo          | Plazo máximo | Plazo Medio |                           |                       |
| 152                                | 1                     | 146          | 90          | 180                       | 343                   |

Ilustración 19 Diagrama de participantes en el proceso de devolución de ingresos indebidos



- Tiempo transcurrido entre trámites.:

Duración estimada: 98,5 días (las cifras estimadas que figuran encima y debajo de cada participante)

Tiempo de Proceso: 56

Tiempo de traslado o espera actual:  $(344^{22} - 56 \text{ días}) = 288 \text{ días}$

Tiempo de traslado o espera estimado:  $(98,5 - 56 \text{ días}) = 42,5 \text{ días}$

<sup>22</sup> Ese promedio de días de tramitación de una devolución de ingresos indebidos se obtuvo de reflejar durante los mismos 70 a los que se han hecho referencia en la página 25, en los cuales se tramitaron 27(ver tabla 11) expedientes de DII, estando en fiscalización una media de 59 días

Tabla 41 Acciones, plazos de ejecución y responsables del Objetivo operativo 3.1.1

### Conseguir el respeto de los usuarios de los servicios del OTGT (LE3)

| OBJETIVO ASOCIADO:                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                       |          |                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OO3.1.1 Informar el 90% de las solicitudes de devolución de ingresos indebidos en el plazo de 100 días naturales. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| INDICADORES                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DII en un plazo menor a 101 sobre el total de informes evacuados de solicitudes de DII.</li> <li>Índice porcentual de los informes evacuados de solicitudes de DII en relación al total de solicitudes de DII presentadas por Registro General.</li> <li>Promedio expresado en días en informar las solicitudes de DII con respecto al ejercicio anterior</li> </ul> |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| PROCEDENCIA DE LOS DATOS                                                                                          | Programa de Gestión de Expedientes/ BD de Registro General de Entrada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| PERIODICIDAD                                                                                                      | Trimestralmente (al final de cada trimestre natural)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| RESPONSABLE                                                                                                       | Adjunta al OTGT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| ACCIONES                                                                                                          | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Descripción de la acción                                                                              | Plazo    | Responsable                                                                                    |
|                                                                                                                   | A3.1.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Elaborar las plantillas para la tramitación del proceso                                               | ene'2010 | Jefes de Servicio de Gestión Tributaria, de Inspección Tributaria y de Tesorería y Recaudación |
|                                                                                                                   | A3.1.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Normalizar el proceso del procedimiento de devolución de ingresos indebidos                           | feb'2010 | Titular del OTGT                                                                               |
|                                                                                                                   | A3.1.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Programar la aplicación informática de gestión de expedientes en base a la normalización del procesos | abr'2010 | Técnico medio del servicio de informática                                                      |
|                                                                                                                   | A3.1.1.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tramitar a través del gestor de expedientes las solicitudes de DII                                    | jun'2010 | Personal del OTGT                                                                              |
| TOLERANCIA                                                                                                        | (±) 10 puntos porcentuales sobre el objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |          |                                                                                                |
| DESVIACIONES                                                                                                      | <p>Si se producen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprobar el diseño del proceso</li> <li>2. Buscar posibles causas internas (falta de elaboración de plantillas, dificultades con la programación.)</li> <li>3. Buscar posibles causas externas</li> </ol> <p>Analizar y aplicar medidas correctoras en los puntos conflictivos</p>                                                                                                                      |                                                                                                       |          |                                                                                                |

DII = Devolución de ingresos indebidos

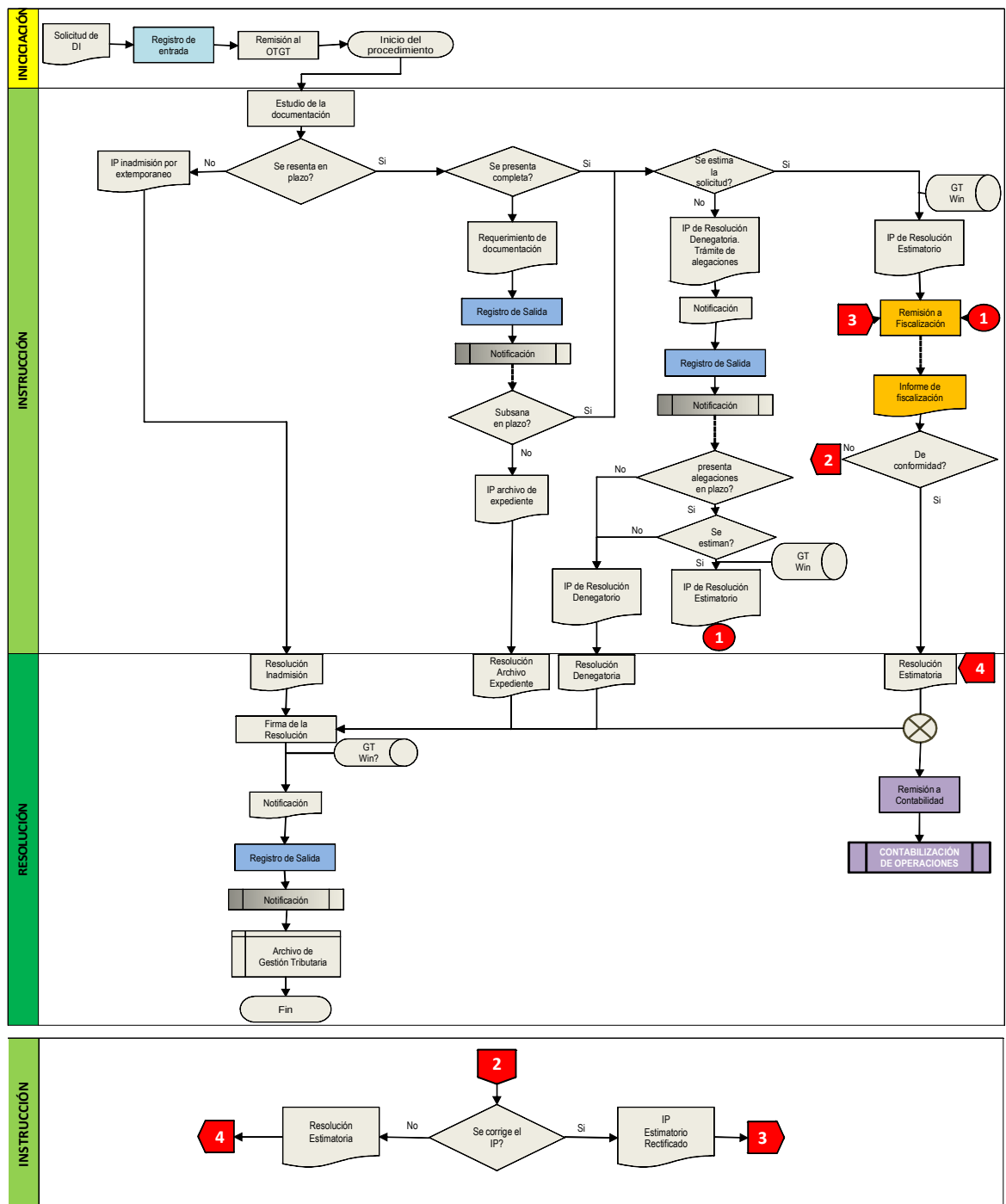
#### • Código del proceso: DII

- **Descripción** ..... Devolución de ingresos indebidos.
- **Responsable** ..... Adjunta al OTGT.
- **Unidad/es tramitadora/s** ..... Servicio de Gestión Tributaria y OIDP, Servicio de Tesorería y Recaudación.
- **Normativa aplicable** .....
  - Ley 58/2003, de 27 de diciembre, General Tributaria, art. 32 y 221.
  - RD 1065/2007, de 27 de junio, por el que se aprueba el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de los tributos, art. 131 y 132.
  - RD 520/2005 del 13 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento general en materia de revisión en vía administrativa. Capítulo V.
  - Ordenanza Fiscal General de Gestión, Recaudación e Inspección del Ayuntamiento de Pontevedra.
- **Agentes intervinientes** ..... Internos: Los jefes de servicio de Gestión Tributaria y OIDP, titular del OTGT o la adjunta, personal del grupo AP, C2 gestión de notificaciones.

Externos: Servicio de fiscalización, Secretario de Administración Municipal, Servicio de Correos, los propios interesados.

- **Entradas al proceso**.....Solicitud de devolución de ingresos indebidos.
- **Proveedor:** .....Contribuyente/interesado.
- **Salidas del proceso** .....Notificación de la resolución.
- **Finalización del proceso** .....Archivo del expediente.
- **Documentos asociados** .....(pendientes de determinar).

Ilustración 20 Diagrama de flujo del proceso de devolución de ingresos indebidos



## Anexo V Costes de la acción AOO2115

Una acción que no figura en el cuadro de costes es la definida bajo el código AOO2.1.1.5 es la adjudicación a una empresa del contrato de servicios de colaboración en la inspección del ICIO. Se ha considerado reflejarla en el Anexo IV por dos motivos: porque es la única de las definidas que va a suponer un gasto distinto del de personal, y porque se aparta un poco de lo que es el análisis de procesos.

En la tabla siguiente se detalla cual es el gasto previsto que va a suponer la adjudicación y el pago a la empresa por el desarrollo del objeto del contrato y el beneficio esperado con la realización del mismo calculándolo como una cuarta parte del objetivo estratégico al cual se encuentra asociado. De esa estimación se obtiene que el beneficio que se espera conseguir quintuplica el coste que va a suponer.

Tabla 42 Cuadro de costes de la acción AOO2115

| Código                             | Descripción del objetivo operativo                                                                                                               |          |                       | Coste            |                 |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------|------------------|-----------------|
| OO2.1.1                            | <b>Adjudicar en el segundo trimestre del 2010 un contrato de servicios de colaboración en la inspección del ICIO a una empresa especializada</b> |          |                       |                  |                 |
| Código                             | Descripción de la acción                                                                                                                         | Plazo    | Responsable           | Coste previsto   | Bficio Esperado |
| A2.1.1.5                           | Adjudicación del contrato de servicio                                                                                                            | jun'2010 | Empresa adjudicataria | (100.000)€       | 640.000 €       |
| <b>Coste-Beneficio del OO2.1.1</b> |                                                                                                                                                  |          |                       | <b>540.000 €</b> |                 |