

**INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



**PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL TERRITORIAL
DE LOS PROCEDIMIENTOS TRIBUTARIOS LOCALES EN LA ISLA
DE LANZAROTE**

**Trabajo fin de Máster curso selectivo de subescala de Intervención -
Tesorería, categoría de entrada. Funcionarios de administración local con
habilitación de carácter nacional**

Autor: Pilar C. Zurita Guzmán

Director: D. Jesús Matesanz

Septiembre 2018

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| 1.- RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| 2.- INTRODUCCION | 4 |
| 3.- ANTECEDENTES..... | 5 |
| 4.- DIAGNÓSTICO..... | 11 |
| 5.- PLAN DE MEJORA | 16 |
| 5.1.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES | 16 |
| MISIÓN | 16 |
| VISIÓN..... | 16 |
| VALORES | 17 |
| 5.2.- OBJETIVOS, ACCIONES, TAREAS Y HERRAMIENTAS..... | 17 |
| 5.2.1.- LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACTUACIONES | 18 |
| 5.2.1.1.- LÍNEA ESTRATÉGICA 1: HACIA UN EMPLEO RACIONAL DE LOS RECURSOS DISPONIBLES | 18 |
| 5.2.1.2.- LÍNEA ESTRATÉGICA 2: HACIA UNA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD | 27 |
| 5.2.1.3.- LÍNEA ESTRATÉGICA 3: HACIA UNA ADMINISTRACION DE TODOS | 40 |
| 5.2.2.- CUADRO RESUMEN | 46 |
| 6.- IMPLANTACIÓN | 48 |
| 6.1.- RECURSOS..... | 48 |
| 6.2.- CRONOGRAMA | 52 |
| 7.- EVALUACIÓN E IMPACTO..... | 54 |
| 7.1.- PANEL DE INDICADORES DE INDICADORES MISIÓN, VISIÓN, VALORES | 54 |
| 7.1.1.- INDICADORES MISIÓN | 54 |
| 7.1.2.- INDICADORES VISIÓN | 55 |
| 7.1.3.- INDICADORES VALORES..... | 55 |
| 7.2.- PANEL DE INDICADORES DE INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS... 56 | |
| 7.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA LOS INDICADORES | 58 |
| 7.4. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA | 58 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 60 |
| ANEXOS..... | 62 |
| ANEXO I..... | 62 |
| REGLAMENTO ORGÁNICO DE COMPOSICIÓN, FUNCIONAMIENTO Y RÉGIMEN JURÍDICO DEL ÓRGANO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DEL CABILDO DE LANZAROTE..... | 62 |
| ANEXO II..... | 64 |
| MARCOS PRESUPUESTARIOS DEL ORGANISMO AUTONOMO..... | 64 |

| | |
|---|-----------|
| ANEXO III..... | 65 |
| ESTRUCTURA DEL ORGANISMO AUTÓNOMO..... | 65 |
| ANEXO IV..... | 66 |
| ESTUDIOS DE RENTABILIDAD DEL CAMBIO DE MODELO..... | 66 |
| ARRECIFE | 66 |
| A.- TABLAS ARRECIFE | 66 |
| B.- DESARROLLO DEL INFORME TÉCNICO-ECONÓMICO..... | 68 |
| HARÍA..... | 73 |
| A. TABLAS HARÍA | 73 |
| B.- INFORME TÉCNICO-ECONÓMICO AYUNTAMIENTO DE HARÍA..... | 76 |
| TEGUISE..... | 79 |
| A. TABLAS TEGUISE..... | 79 |
| B.- INFORME TÉCNICO-ECONÓMICO AYUNTAMIENTO DE TEGUISE | 82 |
| TINAJO | 86 |
| A.- TABLAS TINAJO..... | 86 |
| B.- INFORME TÉCNICO-ECONÓMICO AYUNTAMIENTO DE TINAJO | 89 |
| ANEXO V | 93 |
| ORDENANZA FISCAL GENERAL DEL EXCMO. CABILDO INSULAR DE LANZAROTE | 93 |
| ANEXO VI..... | 94 |
| RPT..... | 94 |
| ANEXO VII..... | 95 |
| IMAGEN CORPORATIVA DEL ORGANISMO AUTÓNOMO | 95 |

ÍNDICE DE TABLAS DE DATOS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 - Población de derecho año 2017 en Lanzarote | 5 |
| Tabla 2 - Comparativa % cobro voluntaria..... | 8 |
| Tabla 3 - Comparativa % cobro ejecutiva | 9 |
| Tabla 4 - Desglose por padrones 2013..... | 9 |
| Tabla 5- DAFO factores internos | 14 |
| Tabla 6 - DAFO factores externos | 14 |

| | |
|--|----|
| Tabla 7 - Evolución de domiciliaciones | 29 |
| Tabla 8 - Tipo de personal | 32 |
| Tabla 9 – Localización de servidores nacionales origen de asistencias virtuales .. | 51 |
| Tabla 10 - Cronograma con evaluación..... | 53 |
| Tabla 11 - Indicadores Objetivo Estratégico 1 | 56 |
| Tabla 12- Indicadores Objetivo Estratégico 2 | 56 |
| Tabla 13 - Indicadores Objetivo Estratégico 3 | 57 |
| Tabla 14 - Indicadores Objetivo Estratégico 4 | 57 |
| Tabla 15 - Indicadores Objetivo Estratégico 5 | 57 |
| Tabla 16 - Previsión mejora 1 Arrecife..... | 67 |
| Tabla 17 - Previsión mejora 2 Arrecife..... | 68 |
| Tabla 18 - Retorno inversión Arrecife | 68 |
| Tabla 19 - Previsión Mejora 1 Haría | 75 |
| Tabla 20 - Previsión Mejora 2 Haría | 75 |
| Tabla 21 - Retorno inversión Haría..... | 75 |
| Tabla 22 - Previsión Mejora 1 Teguisse | 81 |
| Tabla 23 - Previsión Mejora 2 Teguisse | 81 |
| Tabla 24 - Retorno inversión Teguisse..... | 82 |
| Tabla 25 - Previsión Mejora 1 Tinajo | 88 |
| Tabla 26 - Previsión Mejora 2 Tinajo | 88 |

Tabla 27 - Retorno inversión Tinajo.....89

1.- RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Mejora es un documento que recoge parte del contenido del Trabajo de Fin de Grado que no pudo presentarse como TFM en el año 2016, por vicisitudes administrativas de la implantación del nuevo modelo de selección de Funcionarios de Administración Nacional con Habilitación de carácter Nacional. Al ser un Plan de Mejora que estaba llamado a ser implantado en aquel mismo ejercicio, ha sido imposible la redacción final del documento hasta ahora, ya que la ejecución del proyecto resultó absorbente y, además, se demoró la presentación al apreciarse la oportunidad que brindaba la ocasión de poder analizar, con una perspectiva añadida, la adecuación de las medidas propuestas a los resultados reales que se fueran obteniendo.

En Lanzarote, el Gobierno Insular recae sobre el Cabildo, que absorbe las competencias de una Diputación a la vez que se comporta como órgano de la Comunidad Autónoma de Islas Canarias. El Cabildo tiene un sistema de elección directa que lo convierte, políticamente, en otro competidor más en épocas electorales, lo que conlleva la parálisis absoluta de cualquier proyecto que implique a varias administraciones de la isla si estas no son del mismo signo político. Así las cosas, en Lanzarote seguía funcionando la figura del recaudador privado de impuestos en dos de los siete municipios y existía, desde 1996, un reclamo efectuado por el Consejo de Reserva de la Biosfera de que se mejoraran las Haciendas Locales. Se perseguía así disminuir la dependencia de los ingresos derivados del urbanismo, en aras de la sostenibilidad que mereció el preciado galardón de la Unesco.

Con el respaldo de los compañeros de otras Administraciones insulares próximas, con una normativa que impedía al recaudador seguir prestando servicios, pese a su voluntad, hasta el último momento, de seguir gestionando los padrones de 2017, y con una precariedad laboral que acabó siendo el impulso de muchos trabajadores para querer mejorar su situación, este proyecto comenzó a andar por el mandato del Consejo de Reserva de la Biosfera de 2014 pero no adoptó la forma de Plan de Mejora formal hasta 2016. Hasta entonces, durante esos dos años, caminó a través de sucesivos impulsos y

acuerdos efectuados por el Pleno del Cabildo y los Plenos de algunos de los ayuntamientos de la isla. Sin embargo, y pese a que se redactaron desde el Órgano de Gestión Tributaria del Cabildo de Lanzarote informes de situación que marcaban hitos temporales de actuaciones y proponían los pasos siguientes en escenarios a corto plazo, nunca hubo un documento que integrara por completo tanto la filosofía del proyecto y el diagnóstico de la situación como las medidas necesarias a adoptar, así como el modelaje de los expedientes necesarios para llevar a cabo la creación de un Organismo Autónomo que prestara servicios integrales de gestión tributaria y recaudatoria para las administraciones locales de la isla.

En noviembre de 2016 cobraron vida, por fin, los Estatutos del Organismo Autónomo que fueron consensuados con los Ayuntamientos de la isla. En un histórico pleno, el Cabildo de Lanzarote los aprobó por unanimidad de todos los grupos políticos. Los cimientos estaban puestos con solidez. Pero aún, seguía funcionando el recaudador privado que manejaba las bases de datos de la mitad de los ayuntamientos interesados en el proyecto, el Organismo no tenía sede ni personal y el desconcierto seguía reinando entre los agentes del proyecto. Todos estos aspectos se resolvieron en apenas tres meses en los que, por fin, comenzó a prestarse el servicio en las oficinas territoriales. En las decisiones tomadas imperaron siempre las líneas estratégicas del embrionario Plan Estratégico que se presentó en 2016.

El documento ha ido sufriendo los necesarios ajustes que lo hicieran acorde a una realidad que se ha afrontado con dificultad pero con la esperanza, siempre, de que sería posible conseguir la colaboración técnica y política necesaria para darle a Lanzarote lo que merecía: herramientas eficientes que permitan a los contribuyentes cumplir con sus obligaciones fiscales sin demoras, con procedimientos normalizados que generen confianza en el sistema, sin un absurdo y antieconómico gasto de papel y garantizando el adecuado control de los ingresos, el cumplimiento de los derechos y garantías de los contribuyentes y la lucha contra el fraude fiscal.

A lo largo del trabajo se analizarán los antecedentes que han marcado la situación actual (falta de cultura tributaria, déficit de formación, pervivencia de la figura del recaudador privado) y se fijará un diagnóstico de la misma, representado en un gráfico representativo del análisis DAFO cuantificado para identificar los principales focos de atención que deben

ser mejorados: ratios recaudatorios, satisfacción de los contribuyentes y mejora de las tesorerías municipales entre otros.

Así mismo, se propondrá el plan de mejora propiamente dicho, basado en tres líneas estratégicas que articulan, a su vez cinco objetivos estratégicos:

- Crear un Organismo Autónomo sostenible que garantice la participación de los Ayuntamientos y que sea justo, transparente y eficaz.
- Conseguir la satisfacción de los contribuyentes de la isla en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Lograr la profesionalización de los empleados del Organismo, aumentando su satisfacción e implicación, así como su seguridad en el empleo.
- Mejorar las tesorerías de los Ayuntamientos de la isla.
- Integrar el Organismo en la sociedad logrando mejoras para el conjunto de la isla y el entorno.

En el Plan se establecerán los elementos necesarios para su implantación y se propondrán las acciones a emprender vinculadas a un cronograma que incorpora criterios de valoración del grado de cumplimiento y se determinarán los criterios de evaluación de la eficiencia del servicio principal del Organismo.

Al final del presente documento podrán encontrar también bibliografía de referencia y anexos de documentación que sean mencionados a lo largo del texto, siguiendo el modelo propuesto por Salvador Parrado. (PARRADO DÍAZ, 2005). Obran en los anexos, además de referencias a las herramientas del Plan, los estudios económicos que aseguraron la rentabilidad del cambio de modelo para cada uno de los Ayuntamientos y que constituyen en sí mismos indicadores del grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

2.- INTRODUCCION

El presente Plan de Mejora nació en el marco de una serie de acuerdos adoptados por diferentes administraciones lanzaroteñas después de que en el seno del Consejo para la Reserva de la Biosfera de Lanzarote de marzo de 2014 se recordara la necesidad diagnosticada, desde 1998, de potenciar la colaboración entre administraciones y de resaltar el papel del Cabildo, como entidad supramunicipal, en su función de asistencia a los municipios de la isla.

En el Consejo se planteó un cambio de modelo de gestión de los tributos locales que pasaba por una mejora en los sistemas tecnológicos, en un mejor aprovechamiento de la territorialidad y en una mayor formación de los empleados públicos. Pese a la adopción del acuerdo por unanimidad de los presentes, pronto se revelaron las primeras reticencias al proyecto. El sistema de elección directa de los presidentes de los Cabildos merma su apoyo en los alcaldes, que ven a la entidad supramunicipal como una competidora política, en lugar de la Administración eficiente y asistencia que estaba llamada a ser.

La idea de que los recursos municipales fueran gestionados por el Cabildo se arrojaba como casi siniestra, debido a los altos niveles de desconfianza y a la errónea creencia de que el Cabildo sustraería parte de los recursos recaudados para su propia financiación.

Como se dijo, en el presente documento se intercalan tanto medidas que han sido parcialmente ejecutadas, como otras que se encuentran en pleno proceso de desarrollo. Por otro lado, el estudio comparado de otros planes de mejora efectuados por diferentes Administraciones Públicas españolas ha permitido enriquecer el documento con algunos objetivos estratégicos que, a juicio de quien suscribe, podrían facilitar, mejorar y garantizar el éxito en la implantación del proyecto.

3.- ANTECEDENTES

Lanzarote es una isla del archipiélago canario situada en el extremo oriental. Está gobernada insularmente por el Cabildo, que goza de doble consideración administrativa (es entidad local a la vez que órgano de la Administración Autonómica, de acuerdo con lo previsto en el artículo 23 del Estatuto de Autonomía de la Comunidad Autónoma Canaria, aprobado por LO 10/1982). Los Cabildos Insulares, en cuanto instituciones de la Comunidad Autónoma, asumen en cada Isla la representación ordinaria del Gobierno y de la Administración Autónoma y ejecutan en su nombre cualquier competencia que ésta no ejerza directamente a través de órganos administrativos propios, en los términos que establezca la ley.

La isla se organiza en 7 municipios: Arrecife, Tías, Teguise, Yaiza, San Bartolomé, Haría y Tinajo. Cada Ayuntamiento seguía un modelo de gestión tributaria y recaudatoria distinto y no se realizaban actuaciones de comprobación ni inspección tributaria.

Su población, por municipios, es la siguiente:

| MUNICIPIO | Población de derecho 2017 |
|------------------------|---------------------------|
| Arrecife | 59.771 |
| Haría | 4.858 |
| San Bartolomé | 18.249 |
| Teguise | 21.896 |
| Tías | 19.964 |
| Tinajo | 6.028 |
| Yaiza | 16.257 |
| TOTAL LANZAROTE | 147.023 |

Tabla 1 - Población de derecho año 2017 en Lanzarote

El 26 de octubre de 1992, el Pleno del Cabildo Insular de Lanzarote acordó iniciar los trámites para la declaración de la isla de Lanzarote como Reserva de la Biosfera en el marco del programa MaB de la Unesco (en inglés, Man and the Biosphere Programme, “Programa Persona y la Biosfera”). Este dato, que parece lejano al tema que nos ocupa, fue crucial en la percepción de la necesidad de mejorar las Haciendas Locales de la isla. Veamos por qué.

El MaB es un programa científico intergubernamental que busca establecer una base científica para mejorar la relación global de las personas con su entorno. Fue puesto en marcha por la UNESCO en 1971 y conjuga las ciencias exactas, naturales y sociales, la economía y la educación, para mejorar los medios de subsistencia de los seres humanos, una distribución equitativa de los beneficios y la preservación de los ecosistemas, ya sean naturales o gestionados, promoviendo así planteamientos innovadores de desarrollo económico, adecuados desde el punto de vista social y cultural y sostenibles desde la óptica ambiental.

En palabras de quien fue Director General de la Unesco, Amadou-Mahtar M´Bow, cuando se cumplió una década desde su implantación: “El éxito del Programa está asegurado igualmente por la participación activa de las poblaciones en su realización”, aludiendo a la descentralización como palabra clave en la ejecución del Programa: al estar presente la territorialidad se garantiza el vínculo de los agentes con los resultados directos de la implantación del mismo. Y esto, obviamente, también sucedió en Lanzarote. (M´BOW, Abril 1981).

El 7 de octubre de 1993, la Unesco acordó declarar Lanzarote como Reserva de la Biosfera. Entre los factores que contribuyeron a dicha declaración destacó la existencia de un Plan Insular de Ordenación aprobado poco antes que desclasificó alrededor de 250.000 camas turísticas y la consideración de un modelo de intervención territorial agrícola que representaba y representa uno de los patrimonios más singulares y bellos de la extensa cultura insular del planeta. Es decir: cuando apenas se hablaba de sostenibilidad en España, Lanzarote renunció a los derechos derivados del urbanismo y el turismo y apostó por la reforma de la gestión de las Haciendas Locales, esto último al menos sobre el papel (Estrategia Lanzarote en la Biosfera, L+B (1998), programa d6 destinado a Haciendas Locales”).

Como señala M. Ferrer (FERRER PEÑATE), es importante recordar que el nombramiento de Lanzarote como Reserva de la Biosfera tuvo un declarado carácter experimental. Se escogió una isla con altas singularidades medioambientales, pero también un territorio plenamente integrado en los circuitos de la industria turística internacional y con las problemáticas de una sociedad globalizada. El objetivo era experimentar en Lanzarote fórmulas que armonizaran el desarrollo económico con estrategias de sostenibilidad. (J. ROCA, 2003).



En el año 2014, el Cabildo de Lanzarote aprobó la “Estrategia 2020”, en aras de dar continuación a la pasada “Estrategia Lanzarote en la Biosfera, L+B (1998)” y con el objetivo de impulsar nuevas líneas adaptadas a la realidad insular. En esta línea de actuaciones, con fecha 26 de marzo de 2014, el Consejo de la Reserva de la Biosfera (CRB), aprobó por unanimidad “impulsar la creación de un Organismo insular de gestión de tributos” y apostó por la puesta en marcha de un proyecto de cambio de modelo.

Se daba así cumplimiento, además, a la Ley de Racionalización, ya que el Cabildo de Lanzarote no se había dotado de una “organización gestora supramunicipal” orientada

a ofertar servicios de Gestión Tributaria y Recaudatoria, como habían hecho muchas Diputaciones Provinciales y Organismos insulares en España.

El proyecto se inició con un exhaustivo estudio¹ sobre los porcentajes de cobro de los padrones de 2013, en voluntaria y ejecutiva, y sobre el índice de domiciliaciones del conjunto de la isla, comparada con otras provincias españolas:

| Cabildo/Diput | Cargo Bruto | Cobros | %cob bruto | % domicil. |
|---------------------|----------------|----------------|------------|------------|
| 1 | 35.368.550,00 | 32.095.690,00 | 90,75 | 73,06 |
| 2 | 131.654.878,00 | 114.397.883,00 | 86,89 | 46,08 |
| 3 | 122.573.778,00 | 93.612.112,00 | 76,37 | 32,83 |
| 4 | 58.213.904,00 | 44.133.440,00 | 75,81 | 55,30 |
| 5 | 74.117.826,00 | 68.432.979,00 | 92,33 | 65,61 |
| 6 | 21.727.446,00 | 19.899.181,00 | 91,59 | 63,35 |
| 7 | 99.977.805,00 | 81.091.468,00 | 81,11 | 44,80 |
| 8 | 56.844.746,00 | 52.108.346,00 | 91,67 | 76,59 |
| 9 | 135.322.417,00 | 108.148.473,00 | 79,92 | 58,67 |
| 10 | 46.261.828,00 | 39.965.426,00 | 86,39 | 67,64 |
| 11 | 63.048.427,00 | 56.016.370,00 | 88,85 | 74,31 |
| 12 Lanzarote | 67.379.648,00 | 46.991.910,00 | 69,74 | 26,14 |
| MEDIA | 76.040.937,75 | 63.074.439,83 | 82,95 | 57,00 |

Tabla 2 - Comparativa % cobro voluntaria

¹ Consultoría sobre la situación tributaria y recaudatoria de los Municipios de Lanzarote, Doc. 1: Diagnóstico, agosto 2014.

| | Pdte. Inicial | Bajas | Cobros | %cobro |
|---------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| 2 | 16.357.491,00 | 5.278.232,00 | 15.624.373,00 | 95,52 |
| 6 | 2.861.326,00 | 763.737,00 | 2.433.329,00 | 85,04 |
| 1 | 3.973.970,00 | 623.277,00 | 2.544.647,00 | 64,03 |
| 5 | 8.464.693,00 | 3.119.498,00 | 4.291.811,00 | 50,70 |
| 8 | 12.958.734,00 | 5.212.949,00 | 5.784.751,00 | 44,64 |
| 9 | 37.704.316,00 | 5.824.765,00 | 16.653.057,00 | 44,17 |
| 7 | 36.742.910,00 | 5.611.760,00 | 12.823.514,00 | 34,90 |
| 4 | 22.969.177,00 | 8.466.141,00 | 7.535.731,00 | 32,81 |
| 11 | 23.143.362,00 | 3.671.146,00 | 5.833.616,00 | 25,21 |
| 3 | 159.935.436,00 | 11.290.611,00 | 25.574.850,00 | 15,99 |
| 10 | 22.611.404,00 | 3.419.755,00 | 3.508.637,00 | 15,52 |
| 12 Lanzarote | 78.031.774,00 | 13.542.690,00 | 12.020.151,00 | 15,40 |
| MEDIA | | | | 43,66 |

Tabla 3 - Comparativa % cobro ejecutiva

| GLOBAL | Nº | IMPORTE | COBRADO | % | % |
|--------------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|
| LTE/Concepto | VALORES | | | COBRO | DOMIS |
| IBI (URBANA+BICE) | 109.572 | 51.271.489 | 35.666.786 | 69,56 | 30,14 |
| BASURA | 85.893 | 7.085.226 | 4.867.454 | 68,70 | 33,24 |
| VEHICULOS | 100.478 | 5.262.034 | 3.482.036 | 66,17 | 16,50 |
| IAE | 3.174 | 3.396.635 | 2.772.208 | 81,62 | 27,96 |
| IBI (RUSTICO) | 6.229 | 364.264 | 203.426 | 55,85 | 12,34 |
| TOTAL LANZAROTE | 305.346 | 67.379.648 | 46.991.910 | 69,74 | 26,14 |

Tabla 4 - Desglose por padrones 2013

Como es lógico, el concepto con mayor peso es el IBI, que supone el 76,09% de los importes periódicos puestos al cobro, seguido por la basura con el 10,52%, IVTM con el 7,81% e IAE con el 5,04, resultando el IBI rústico escasamente representativo y está declarado de hecho exento en 3 de los 7 municipios analizados mediante ordenanzas fiscales contrarias a la Ley.

Como puede observarse, el porcentaje de cobro medio de los municipios de Lanzarote se encuentra 13,21 puntos por debajo de la media (69,74% frente al 82,95) de recaudación de los Organismos analizados, promedio que se mantiene constante en dos de los tres grandes conceptos a nivel nacional, y que solo se acerca en el caso del IAE en que está 6,29 puntos por debajo (81,62 - 87,91).

Otro dato importante que puede deducirse es el escaso peso relativo del pago por domiciliación a pesar de contar con bonificaciones generosas (del 2 al 5%) y sistemas fraccionados de pago voluntario. Comparado con la media de los Organismos observamos que el % de domiciliación de los Ayuntamientos de Lanzarote es 30,86 puntos inferior (26,14 frente al 57% de media).

4.- DIAGNÓSTICO

Las diferencias en la gestión existentes en las distintas entidades locales habían provocado en los últimos años una proliferación de soluciones diversas por parte de los municipios, que evidenciaba la necesidad de poner en marcha una acción coordinada que resolviera los problemas de la gestión de los tributos municipales.

El estudio de la situación puso de manifiesto una completa ausencia de cultura tributaria, graduable a partir de:

Desconfianza ciudadana. Se manifestaba, como vemos, a partir de un bajísimo índice de domiciliaciones para pagos en periodo voluntario y un índice de recaudación en voluntaria 13 puntos por debajo de la media nacional, con un pendiente de cobro en ejecutiva, contabilizado, en el ejercicio 2013, de más de 78 millones de euros (correspondiente a IBI, IAE, IVTM y tasa de basura correspondiente a los siete municipios) cuando el importe en voluntaria para esos mismos valores apenas superaba los 63 millones de euros.

Esta desconfianza estaba motivada por diversos factores, incluyendo mediáticos casos de mal funcionamiento de la gestión y recaudación tributaria y de proliferación de empresas privadas que obtienen rédito económico de dicho mal funcionamiento. La aparición en prensa de noticias relacionadas con este hecho ha provocado un aún mayor recelo de la población contribuyente, que se aleja de la Administración o que, peor aún, la siente lejana ⁽²⁾.

² <http://www.elmundo.es/baleares/2016/04/17/5713480b22601db2238b4624.html>

<https://corrupcioncanarias.wordpress.com/tag/san-bartolome-de-lanzarote/>

<http://www.laprovincia.es/lanzarote/2012/05/26/policia-detiene-fuerteventura-empresario-jose-montesinos/460010.html>

Precariedad laboral. Pese a tratarse de funciones públicas reservadas, no se destinan a estos servicios funcionarios de carrera, siendo la mayor parte de ellos trabajadores de empresas privadas o personal laboral (en su mayor parte, temporal o indefinido no fijo). Se constata, así mismo, ausencia de planes de formación en materia tributaria dirigidos a los trabajadores del sector, lo que genera inseguridad de los empleados, amén de la incertidumbre relativa a su futuro profesional.

Conformaba el marco político de la isla un panorama inestable, con ruptura constante de pactos de gobierno, en una institución (el Cabildo) que tiene un modo de elección directa y que, por tanto, no halla apoyo político entre los alcaldes de la isla. La ausencia de marcos normados para la gestión del reparto de los recursos del Bloque de Financiación Canario que los Cabildos, tras recibir de la Comunidad Autónoma, transfieren a los Ayuntamientos, ha transmitido durante años la idea de que el Cabildo no era transparente en la gestión de los fondos y, de algún modo, se jugaba con la agilidad de las transferencias, que a veces sufrían deducciones sobre deudas que los Ayuntamientos tuvieran con el Cabildo. Todo ello, sin dejar de ser legal, contribuyó a aumentar la desconfianza entre instituciones (LUNA JIMÉNEZ, 2014).

La situación actual dista de ser ejemplar, se aleja de la visión de una Administración eficaz y potente que proteja y garantice los derechos de los contribuyentes y que lucha contra el fraude fiscal.

Sin embargo, dos hitos marcaron un nuevo rumbo:

- El acuerdo unánime del Consejo de la Reserva de la Biosfera en el que están representados todos los grupos políticos y todas las instituciones de la isla, que deciden aunar posturas para el cambio de la situación.
- La reforma normativa: la Ley Autonómica de Cabildos y Ley estatal 27/2013 refuerzan la asistencia de los Cabildos a los municipios en materia de gestión y recaudación tributaria.

De lo expuesto, se pudieron deducir las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que ofrece el proyecto expuestas en el siguiente análisis DAFO Cuantificado, que facilita la obtención de la posición del proyecto en un modelo

bidimensional que relaciona competencia (nivel de bondad en lo que hacemos) y *atractividad* (demanda del servicio tributario ofrecido).

Dado que se trata de un proceso cuantitativo, este puede desarrollarse fácilmente utilizando una aplicación Excel ³ con las siguientes hojas:

Situación interna. Peso repartido entre todos los factores según grado de influencia en el éxito de plan.

| FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO |
|--|--|--|--|
| FORTALEZAS | | | |
| Edad media de los empleados del sector | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Adecuada consignación presupuestaria en la entidad matriz | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Convencimiento político de la Administración competente | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Convencimiento técnico de la Administración competente | 0,15 | 4 | 0,60 |
| DEBILIDADES | | | |
| Precariedad laboral de los trabajadores afectados | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Desconcierto de los empleados ante la incertidumbre generada | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Falta de formación de los trabajadores | 0,15 | 1 | 0,15 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,90 |

³ Para ello se han seguido los siguientes pasos:

1. Se divide la matriz DAFO en dos submatrices, una relacionada con el ámbito interno FD (Fortalezas y Debilidades), y otra el externo AO (Amenazas y Oportunidades).
2. En cada matriz FD y AO, se pondera (de 0,0 a 1,0) los factores en función de su contribución al éxito del proyecto. La suma de los pesos en cada matriz será uno. Además, se le asigna una calificación: en el análisis interno FD, según la fortaleza de la estrategia actual del Plan de Mejora respecto al factor, lo que se puede efectuar gracias al hecho de que el Plan se encuentra, de facto, en proceso de implantación: (1-Mayor debilidad, 2-Menor debilidad, 3-Menor fuerza, 4-Mayor fuerza), y para el análisis externo AO, según el grado de respuesta de la estrategia actual al factor: (1-Baja, 2-Media, 3-Superior a la media, 4-Alta).
3. Se multiplica cada ponderación por la calificación correspondiente para obtener las calificaciones ponderadas de los factores.
4. En cada matriz (FD y AO), se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado. El resultado, estará entre un mínimo de 1 y un máximo de 4. El punto medio será 2.5
5. Se representa en un gráfico de dos dimensiones la posición de la empresa. El eje de abscisas representa la competitividad y tomará el valor del resultado total de FD y las ordenadas representan la atractividad y tomará el valor del total de AO.

Ambos resultados determinan el punto donde está situada la empresa, en función del cual formularemos las siguientes estrategias:

1. Valor bajo de ambas variables: reestructuración, cambio estratégico y operativo,
2. Competitividad alta y atractividad baja: nuevos servicios, cambio de orientación al contribuyente, diversificación, etc.
3. Competitividad baja y atractividad alta: rumbo correcto pero debe mejorarse la organización, productividad, costes, diferenciación, etc.
4. Ambas altas: expansión, desarrollar al máximo los productos y posición en la sociedad lanzaroteña.

Tabla 5- DAFO factores internos

Situación externa. Peso de 0,01 a 1,00. en función del grado de influencia del factor en el éxito del Plan determinado desde el punto de vista económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, jurídico y tecnológico y calificación según grado de respuesta de la estrategia propuesta actualmente al factor:

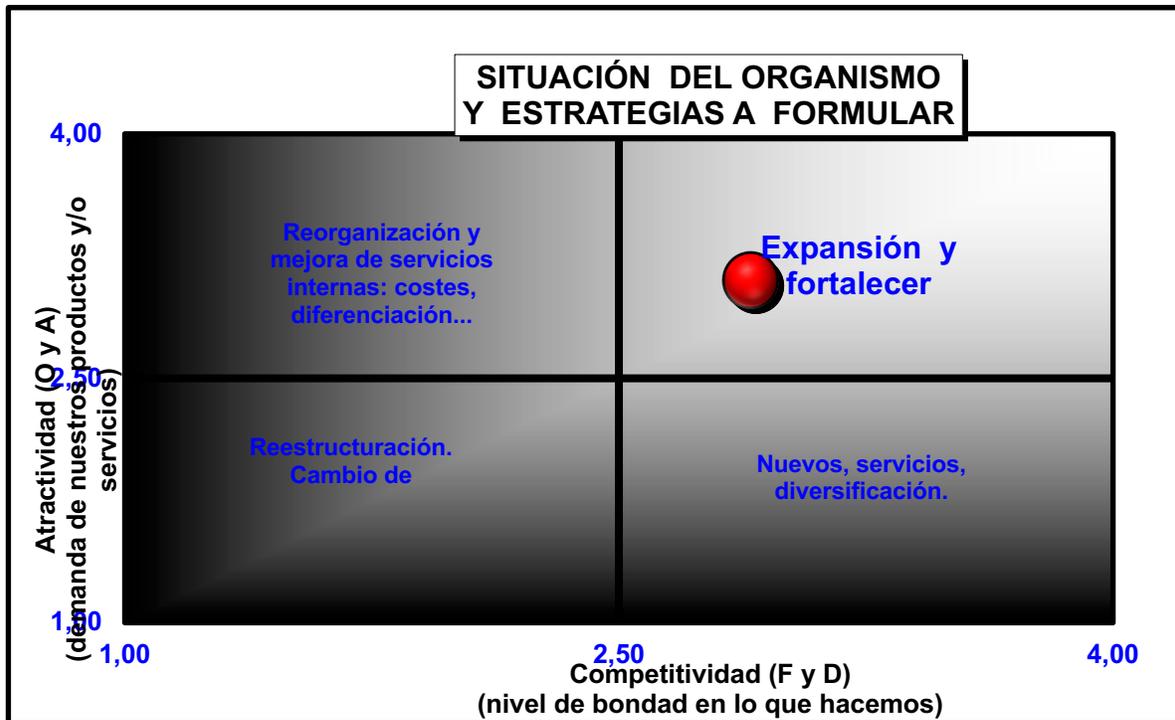
- 1 – Baja
- 2 - Media
- 3 - Superior a la media
- 4 - Alta

| FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|------|--------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Mejora la percepción ciudadana de la gestión pública | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Interés de colegios profesionales | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Consenso unánime en el Consejo de la Reserva de la Biosfera | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Mejora de la estabilidad de los trabajadores | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Rentabilidad política | 0,05 | 3 | 0,15 |
| AMENAZAS | | | |
| Utilización del proyecto como arma política | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Existencia de recaudador privado perjudicado | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Limitaciones presupuestarias en el empleo público | 0,20 | 3 | 0,60 |
| Inestabilidad política de las Administraciones implicadas | 0,10 | 2 | 0,20 |

Tabla 6 - DAFO factores externos

Y así llegamos al gráfico representativo de la posición de las estrategias desde el enfoque DAFO:

Ilustración 1 - DAFO



Fuente: elaboración propia.

5.- PLAN DE MEJORA

A continuación se desarrolla el Plan de Mejora propiamente dicho, articulado sobre tres líneas estratégicas fundamentales.

5.1.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Es "*Misión*" de este plan la gestión, recaudación, revisión e inspección de los tributos propios y cedidos y otros ingresos de derechos públicos de la isla de Lanzarote a través de un Organismo Autónomo justo, transparente y eficaz.

VISIÓN

La puesta en marcha de una Red Tributaria Insular, de base tecnológica, en la que estén integradas las Entidades Locales de la Isla de Lanzarote, sustentada por un modelo de gestión basado en la colaboración, la participación y la transparencia.

Se pretende desarrollar una organización con empleados públicos comprometidos, motivados y formados que trabajen en equipo aplicando todas las innovaciones tecnológicas existentes y que se distinga por los principios de la buena gestión de los servicios en las relaciones con los ciudadanos, empresas y Organismos públicos, logrando aumentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales y reduciendo al máximo los costes fiscales indirectos.

Se aspira a la plena satisfacción de las demandas de la ciudadanía, anticipándonos a sus necesidades, obteniendo mejores resultados recaudatorios, con eficiencia y eficacia, mediante procesos bien definidos que hayan sido desarrollados por un personal que favorezca un buen ambiente laboral y practique los valores de justicia y equidad implicándose en la lucha contra el fraude fiscal.

VALORES

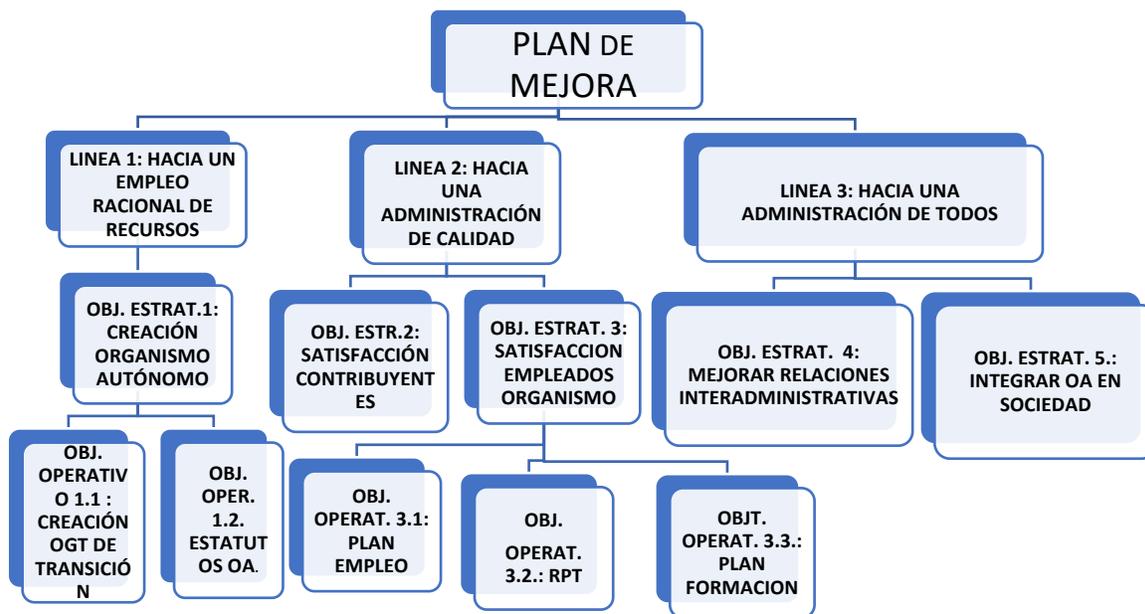
Son valores fundamentales de este Plan de Mejora:

- La participación
- La colaboración
- La transparencia
- La eficacia
- La calidad
- La justicia
- La accesibilidad
- La sostenibilidad

5.2.- OBJETIVOS, ACCIONES, TAREAS Y HERRAMIENTAS

A continuación, se desarrollarán las 3 líneas estratégicas seguidas. Para cada línea estratégica se establecieron uno o varios objetivos estratégicos. Dado el estado de ejecución de este proyecto, este Plan de Mejora cederá parte de la visión inspiradora para introducir una visión crítica de los problemas enfrentados que permitan arrojar una información de contenido práctico a otras Administraciones que decidieran acometer un proyecto similar.

Ilustración 2 - Diagrama de líneas estratégicas



5.2.1.- LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACTUACIONES

5.2.1.1.- LÍNEA ESTRATÉGICA 1: HACIA UN EMPLEO RACIONAL DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

A través de esta línea se pretende conseguir la coordinación de los recursos disponibles por cada una de las Administraciones implicadas para optimizar los beneficios sin incurrir en nuevos o mayores gastos que no sean absolutamente imprescindibles para la implantación del proyecto.



Para esta línea se diseñó el siguiente objetivo estratégico:

Objetivo estratégico 1. Crear un Organismo Autónomo sostenible que garantice la participación de los Ayuntamientos y que sea justo, transparente y eficaz.

Se persigue la creación de un ente que tenga presupuesto limitativo propio para mejor control y agilidad, que no sobredimensione el sector público insular, porque se nutre principalmente de los recursos materiales y personales ya existentes en la isla, y que garantice una mejora en la calidad de los servicios.

El Organismo Autónomo es una de las formas más recomendables para la prestación de los servicios tributarios, ya que es la opción que el legislador considera como óptima y eficiente para la prestación de servicios que impliquen ejercicio de autoridad, por ser un medio de gestión directa.

Es de hecho la opción por la que mayoritariamente han optado las Diputaciones Provinciales, como las de Alicante, Barcelona, Tarragona, Toledo, Coruña, Granada, Cádiz, Cabildo de Gran Canaria, etc.

FACTORES CRÍTICOS

Son **factores críticos de éxito** que hay que trabajar para conseguir cumplir el objetivo:

- Redimensionar los servicios internos del Cabildo y adaptar la estructura organizativa del mismo para garantizar la racionalización del gasto.

- Crear grupos de trabajo de todas las administraciones implicadas que consensúen los estatutos del Organismo Autónomo para garantizar el consenso técnico y político.
- Definir el marco presupuestario del Organismo para garantizar su sostenibilidad y viabilidad económica utilizando economías de escalas.
- Crear la adecuada estructura del Organismo para garantizar la correcta prestación de los servicios en todos los puntos de la isla
- Garantizar la transparencia y la participación de los ayuntamientos de la gestión del Organismo Autónomo.
- Garantizar la rentabilidad del cambio de modelo.



Por ello, se han definido 2 objetivos operativos para este objetivo estratégico:

Objetivo operativo 1.1: Creación de un Órgano de Gestión Tributaria que lidere el proceso técnico de puesta marcha desde el Cabildo, como una primera fase del proceso que adelante las labores necesarias para asumir las funciones y preparar el camino para su transformación en Organismo Autónomo.

El artículo 135 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local, establece que el Órgano de Gestión Tributaria es responsable de ejercer como propias las competencias que a la Administración Tributaria Local le atribuye la legislación tributaria. Corresponden a este órgano de gestión tributaria, de acuerdo con las determinaciones contenidas en el Título X de la Ley 7/85, de 2 de Abril, reguladora de las Bases de Régimen Local, añadido por la Ley 57/2003, de 16 de Diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, al menos, las siguientes competencias:

- La gestión, liquidación, inspección, recaudación y revisión de los actos tributarios municipales.
- La recaudación en período ejecutivo de los demás ingresos de derecho público del ayuntamiento.
- La tramitación y resolución de los expedientes sancionadores tributarios relativos a los tributos cuya competencia gestora tenga atribuida.
- 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 la ordenación de la ejecución del presupuesto de ingresos en lo relativo a ingresos tributarios.

Además, el Pleno puede decidir la adscripción de la función de recaudación y su titular a este órgano, quedando sin efecto lo dispuesto en el artículo 134.1 en lo que respecta a la función de recaudación.

Se trata de crear un órgano especializado del artículo 5 de la Ley 40/2015 con las competencias desconcentradas de Gestión Tributaria y Recaudación que actualmente tiene encomendadas el Cabildo. A este Órgano se debe adscribir el personal funcionario necesario para realizar las funciones de autoridad propias de la materia en cuestión. En el caso concreto del Cabildo, esta opción permitiría dar a este Órgano el personal necesario que iniciara la dotación técnica y especializada que necesitaría para prestar el servicio adecuado a los Ayuntamientos, además de poner en orden la propia gestión tributaria y recaudación de las Tasas y Precios Públicos del Cabildo.

Este objetivo se encuentra parcialmente realizado, ya que por acuerdo del Pleno de la Corporación del Cabildo de Lanzarote de fecha 14 de noviembre de 2014 se aprobó la adaptación de la estructura orgánica del Cabildo mediante la creación de un Órgano de Gestión Tributaria y en 26 de febrero de 2016 se aprobó el Reglamento Orgánico de funcionamiento del mismo, cuyas competencias se listan como anexo **(Anexo I)**.

Además, el artículo 4.8 del citado Reglamento estipula que el titular del Órgano tendrá la consideración de gerente en caso de que las funciones del órgano llegar a

prestarse a través de un Organismo Autónomo. Se persigue así evitar duplicidad de personal optimizando la racionalización del gasto público y evitando los conflictos entre partidos políticos al quedar garantizada la gerencia por parte de un funcionario de carrera elegido conforme al sistema normativo vigente.

TAREAS Y HERRAMIENTAS DEL OBJETIVO OPERATIVO 1.1:

Contando como herramienta con el Reglamento orgánico aprobado, la tarea actual pendiente es la de revisar el sistema de distribución de competencias al amparo del recién aprobado RD 128/2018, dado que la jefatura de gestión de ingresos pasa a depender de la tesorería y se queda un vacío interpretativo con la reserva de unas funciones a los habilitados nacionales, por vía reglamentaria, que no está prevista en la Ley de Bases del Régimen Local, y que por su parte expresamente permite que el titular del Órgano de Gestión Tributaria sea funcionario de carrera pero no precisamente habilitado nacional. Consta que el Colegio de Habilitados Nacionales mandó consulta al Ministerio pero no ha sido resuelta todavía.

A juicio de quien suscribe y, dado que no puede existir una atribución de competencias contraria a la Ley, la competencia en materia de gestión tributaria sigue radicando en el órgano especializado creado al amparo del artículo 135 para las entidades del Título X de la Ley de Bases del Régimen Local, sin perjuicio de la conveniencia de crear o habilitar órganos consultivos para la mejor tramitación de asuntos en los que exista concurrencia competencial o dudas al respecto.

Objetivo operativo 1.2: Aprobación de estatutos consensuados con todas las administraciones dentro de un expediente integral que contemple también los marcos presupuestarios del Organismo Autónomo.

Vencer las reticencias de los Ayuntamientos a la posible falta de transparencia del Cabildo derivada de la habitual gestión solo podía lograrse con unos estatutos que prevean la participación de los Ayuntamientos en la gestión.

Los estatutos debían aprobarse junto con el Presupuesto del Organismo Autónomo para asegurar la adecuación a la estructura y la adecuada previsión del gasto de personal según esta última. Sin embargo, la aprobación del Presupuesto no era posible hasta la constitución del Consejo Rector, de modo que se optó por acompañar a la propuesta de Estatutos unos marcos presupuestarios previstos (**Anexo II**) y una propuesta de estructura organizativa (**Anexo III**).

Para la definición de los marcos presupuestarios se hizo necesario, previamente elaborar los estudios que pusieran de manifiesto el coste de la prestación de los servicios de gestión tributaria y recaudación por parte de cada ayuntamiento comparado con el coste que tendría para cada ayuntamiento la prestación de esos servicios a través del Organismo Autónomo mediante acuerdo de delegación y con el pago de una tasa. Esto es así porque la suma de las tasas que paguen los ayuntamientos por la prestación de los servicios deberá conformar en su mayor parte el presupuesto de ingresos del Organismo Autónomo, y al mismo tiempo los ayuntamientos deberán poner de manifiesto la rentabilidad esperada del cambio de modelo de gestión.

Los estudios económicos elaborados al efecto contienen tal cantidad de datos que se ha optado por incorporarlos como anexos, (**Anexo IV**) pero ello no debe restar relevancia al hecho de que a simple vista se observan las ventajas económicas que el cambio de modelo supone para los Ayuntamientos. Se han tenido en cuenta los costes directos e indirectos asociados a los diferentes servicios municipales para consensuar una tasa, recogida en la Ordenanza Fiscal correspondiente, que garantizara la supervivencia del modelo a la vez que lo hiciera atractivo para los Ayuntamientos.

Así, podemos observar cómo en el caso de algún Ayuntamiento (ver estudio de costes de Tegui), el coste calculado del servicio antes de la delegación en el nuevo Organismo ascendía a más de 1M de euros mientras que, en el primer ejercicio de la delegación, sus costes descendieron a tan sólo 689.976.-€ de tasa pagada al Organismo por el servicio prestado, a la vez que su recaudación aumentó en 774.605.-€⁴.

⁴ Fuente: Liquidación del Presupuesto del Organismo de 2017.

Es decir: el Ayuntamiento gastaba 1 euro en recaudar 11,10. Tras la delegación, Tegui se ha gastado 1 euro en recaudar 18,92.-€. Y ni siquiera puede hablarse de retorno de inversión porque no ha invertido nada, sino que ha recortado gastos.

Estas eran las previsiones de Tegui que acompañaron a los Estatutos para su aprobación en el año 2016 y que se desglosan en el Anexo IV, donde se explican los datos:

| | Actual con | Mejora 1 | Mejora 2 |
|--|---------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos | 9.798.912,20 | 10.834.744,44 | 11.144.287,25 |
| Gastos | 1.005.733,80 | 627.891,32 | 471.616,15 |
| Resultado | 8.793.178,40 | 10.377.859,51 | 10.672.671,10 |
| Análisis Rentabilidad de la inversión | | | |
| Aumento beneficio | | 1.413.675 | 1.879.493 |
| Inversión | | -377.842 | -534.118 |
| Beneficio TRAS INTEGRACIÓN | | 1.791.517 | 2.413.610 |
| ROI (Beneficio/Inversión) | | | |

Por lo que se puede considerar que las previsiones fueron realistas y ajustadas al obtenido, tanto en la disminución de los gastos como en los ingresos obtenidos.

ACCIONES REALIZADAS:

Se llevaron a cabo las siguientes:

- Constitución de un grupo de trabajo técnico-político en materia de organización y funcionamiento integrado por representantes de todas las Administraciones implicadas para la elaboración de unos estatutos consensuados.
- Constitución de un grupo de trabajo técnico-político en materia económica integrado por representantes de todas las Administraciones implicadas para detección de necesidades, valoración económica de las mismas y elaboración de los marcos presupuestarios del Organismo.

- Mantenimiento de un espacio virtual al que los diferentes integrantes de las comisiones acceden para una mejor operatividad y eficacia en el trabajo de las diferentes comisiones. En este espacio virtual, se comparten (previa alta y asignación de privilegios) documentos necesarios para el correcto funcionamiento de la comisión. Se evitan así desplazamientos innecesarios con un importante ahorro de tiempo y dinero público.

Cada comisión ha sido constituida con los siguientes miembros designados por cada Ayuntamiento y Cabildo:

- Secretario/a.
- Dos representantes del Cabildo (1 político y 1 técnico).
- Dos representantes de los Ayuntamientos (1 político y 1 técnico).
- Un representante del Observatorio para la Reserva de la Biosfera, cuyo Consejo impulsó el proyecto.

A lo largo del mes de diciembre de 2015, se procedió al nombramiento de cada uno de los miembros de las diferentes Comisiones con el fin de llevar a cabo la puesta en marcha de cada una de las Comisiones.

Los grupos de trabajo sirvieron para el seguimiento de los pasos que se dieron, permitiendo que todos los agentes implicados pudieran estudiar los documentos de trabajo, aportar ideas, detectar errores de ejecución y proponer soluciones alternativas ante los obstáculos que aparecieron.

- Creación de la estructura del Organismo mediante la aprobación de los Estatutos del mismo. Esto se llevó a cabo en un histórico pleno que los aprobó por unanimidad de los representantes de todos los partidos políticos, cumpliéndose así la premisa del consenso y la participación que garantizaran la estabilidad del proyecto. Los estatutos dibujaron un peculiar modelo de Organismo en cuyo Consejo Rector quedan integrados los alcaldes de los Ayuntamientos delegantes, asegurándose así la participación y la transparencia, valores del Plan de Mejora.
- Seguimiento de los grupos de trabajo de todas las administraciones implicadas que consensuaron los estatutos del Organismo Autónomo.

TAREAS Y HERRAMIENTAS DEL OBJETIVO OPERATIVO 1.2.:

Como herramienta se cuenta con los estatutos aprobados, el Presupuesto aprobado, la Ordenanza que regula la tasa que deben abonar las entidades delegantes y los Estatutos y los convenios de delegación firmados.

Como tarea, queda una adecuación de los Estatutos a las realidades encontradas en el funcionamiento diario ante la ausencia de personal en los puestos reservados a los Habilitados nacionales. El nuevo RD 424/2017 no deja duda acerca de la inclusión de la actividad de los organismos autónomos en el régimen de control interno de la intervención. La reserva de funciones a personal habilitado nacional deja en una posición difícil a los Organismos que no cuentan con esa situación de partida. En principio, el control interno de está atribuido a la Intervención General, que lo ejercerá en régimen de desconcentración, según el artículo 4 del RD 424/2017.

Ante el volumen a asumir en entidades grandes, caben dos posibilidades que velen por el ejercicio eficiente del control:

1.- Creación por normas estatutarias de órganos de intervención propios del Organismo, en este caso el puesto se desempeñará:

a.- Bajo la dirección y jerarquía del Interventor General del Cabildo o ente local.

b.- Por funcionarios de habilitación nacional de la subescala correspondiente.

Esta desconcentración es permanente, mientras no se modifiquen las normas estatutarias de creación del órgano interventor desconcentrado y esta es la solución ofrecida por el Ministerio en respuestas a consultas efectuadas al efecto.

2.- Como muchos entes locales, por limitaciones funcionales y económicas, no pueden crear tantas plazas reservadas, el titular de la Intervención podrá delegar el ejercicio de determinadas competencias en funcionarios del ente local, fijando los criterios cualitativos y cuantitativos de la delegación que estime convenientes; delegación que puede ser revocada o avocada en la forma prevista en la normativa general.

Las actuaciones del delegado lo serán jurídicamente en nombre del delegante, esta delegación es contingente y no permanente pues su duración y condiciones dependen de la voluntad del Interventor general delegante.

Como criterio general el receptor de la delegación ha de ser funcionario, deberá tener cualificación técnica suficiente y deberá pertenecer al grupo A, a la vista de la actual redacción del Reglamento en cuanto a los requisitos necesarios mínimos requeridos para el nombramiento de accidentales.

5.2.1.2.- LÍNEA ESTRATÉGICA 2: HACIA UNA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

A través de esta línea estratégica se pretende que el Organismo se rija por parámetros de calidad tanto en relación con los contribuyentes, como en el resultado para las arcas públicas, mediante el establecimiento de una serie de indicadores que nos permitan evaluar los resultados de la actividad administrativa desarrollada.



A estos efectos se han diferenciado 2 objetivos estratégicos, *ad extra* y *ad intra*:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.1. CONSEGUIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CONTRIBUYENTES DE LA ISLA EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES

Son **factores críticos de éxito** que hay que trabajar para conseguir cumplir el objetivo:

2.1. Integrar territorialmente todos los procedimientos tributarios de forma que desde un único punto de atención al contribuyente se puedan realizar todas las gestiones de carácter tributario y recaudatorio locales, con independencia de que estas estén relacionadas con uno o varios Ayuntamientos de la Isla.

2.2. Armonizar de forma objetiva los procedimientos de gestión y recaudación facilitando planes personalizados de pago o “pagos a la carta”, de acuerdo con su situación particular.

2.3. Facilitar el acceso a la Administración permitiendo realizar todas las actuaciones a través de internet, incluyendo pagos, con validez jurídica, mediante el acceso desde las sedes electrónicas de Ayuntamientos y del Organismo creado, dando cumplimiento a la Ley 39/2015.

2.4. Atención integral y multicanal políglota al contribuyente residente y extranjero, dado el volumen de contribuyentes no nacionales existentes en la isla.

2.5. Publicación periódica de la normativa tributaria y de los datos de gestión del Organismo Autónomo de forma abierta y accesible.

2.6. Crear un punto de recogida de quejas y sugerencias para mejora del funcionamiento del Organismo Autónomo.

ACCIONES REALIZADAS:

- Aprobación de la Ordenanza Fiscal General que adapte la normativa tributaria a las peculiaridades recaudatorias de la isla, que prevea sistemas de pago fraccionado sin devengo de intereses sujetos a domiciliación bancaria (**ANEXO V**). Este modelo de pago fácil o, como es llamado en el ejemplo lanzaroteño, “plan de pago personalizado” ha traído las siguientes consecuencias:
El ejercicio 2017 se ha saldado con un aumento de más de 12.000 domiciliaciones bancarias (se ha pasado de 63.238 órdenes existentes a 74.249) siendo espectacularmente ejemplar el aumento de las órdenes de domiciliación en el Ayuntamiento de Tinajo, donde el porcentaje de incremento ha sido de 341%.
Si, previamente a la implantación del Plan de Mejora, el porcentaje medio de domiciliaciones bancarias en la isla era de 26,14%, la media de los cuatro municipios que se han acogido al cambio de modelo es de 38,80 % como muestra el cuadro adjunto. Este es un gran indicador de los niveles de confianza ciudadana que se han alcanzado:

| | Total recaudado | Ingresos aplicados domiciliados | Ingresos aplicados no domiciliados |
|----------------------|-----------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Voluntaria | 23.950.074,43 | 11.781.187,85 | 11.686.046,66 |
| Liquidaciones | 1.627.563,63 | 81.828,22 | 1.947.780,88 |
| Ejecutiva | 5.388.981,35 | 373.515,01 | 4.420.800,98 |
| Total | 31.537.001,69 | 12.236.531,08 | 18.054.628,52 |

Tabla 7 - Evolución de domiciliaciones ⁵

- Contratación del “Servicio de un sistema de información tributario y recaudatorio y la prestación integral de los servicios tecnológicos necesarios para su explotación por el Cabildo Insular de Lanzarote a través de su Órgano de Gestión Tributaria y Recaudación” (expediente nº 036/15).

El día 21 de enero de 2016, se convocó a la Comisión de Telecomunicaciones e Informática. En la misma, se realizó la presentación del Proyecto por parte de la adjudicataria del contrato de suministro del software ante los Representantes Políticos y el equipo técnico que va a formar parte de los equipos de trabajo de los diferentes Ayuntamientos y el Cabildo. Asimismo, se explicó al equipo informático de los ayuntamientos y del Cabildo el detalle de los trabajos de migración.

- Otras acciones realizadas:
 - Preparación y configuración de los servidores.
 - Instalación del motor de Bases de Datos.
 - Carga del software de gestión.
 - Configuración de las comunicaciones.
 - Parametrización del sistema.
 - Migración de datos municipales.

⁵ Fuente: Memoria del Organismo Autónomo “Red Tributaria de Lanzarote” 2017 aprobada por Consejo Rector de 25 de abril de 2018.

TAREAS Y HERRAMIENTAS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:

La principal herramienta con la que se cuenta para el cumplimiento de este objetivo es la tecnológica. Implantar la herramienta informática precisa para que el servicio pivote entorno al modelo de Gestión Tributaria Integral supone:

- Integración organizativa de funciones y procedimientos de Gestión Censal Tributaria, Recaudación e inspección.
- Sistema de información integrada con base de datos común.
- Asunción del máximo grado de competencias posibles, tanto del Estado como de las Entidades Locales delegantes.
- Gestión integral del contribuyente. El contribuyente debe poder resolver la totalidad de sus relaciones tributarias en una visita y en un solo punto de contacto, sin necesidad de ir deambulando de mesa en mesa y de departamento en departamento.
- Gestión Continua del contribuyente: Iniciado un procedimiento debe continuarse hasta el final sin demoras.
- Normalización de procedimientos operativos: simplificando y evitando trámites meramente formales sin valor añadido.
- Centralización de la Dirección y descentralización de la capacidad resolutoria, utilizando las posibilidades legales y técnicas para intentar que el contribuyente salga de las oficinas con todas sus gestiones tributarias tramitadas.

Todo ello supervisado por el grupo de trabajo técnico político en materia de informática, integrado por representantes de todas Administraciones implicadas para seguimiento y control del plan de migraciones de datos y de adecuación a la normativa de LOPD.

La otra herramienta a destacar de este objetivo es la Ordenanza de procedimientos vigente, que da el marco jurídico apropiado para la normalización de procedimientos tributarios.

Queda pendiente la migración de los datos de Arrecife, que incumplió desde enero 2016 las recomendaciones dadas desde el Grupo de Trabajo de Informática. En la fecha actual, agosto 2018, se ha llevado a cabo una primer carga de contribuyentes y valores y siguen pendientes las validaciones de comprobación.

Objetivo estratégico 3. Lograr la profesionalización y estabilización de los empleados del Organismo, aumentando su satisfacción e implicación así como su seguridad en el empleo.

La Ley 7/1985 reserva a funcionarios con habilitación de carácter nacional, entre otras, las funciones de “tesorería y recaudación” (artículo 92.3 apartado b), y el Texto Refundido de 1986 (artículo 193) atribuye la responsabilidad máxima de la recaudación a la Tesorería, auxiliada por los Recaudadores y Agentes Ejecutivos que se estimase necesario en cada Corporación y que serían nombrados con sujeción a las normas reguladoras del personal al servicio de las mismas, teniendo en cuenta que tanto los Recaudadores en vía de apremio como los Agentes ejecutivos deberían ostentar, además, la condición de funcionario (artículo 193.2 del TRRL), y que hoy, tras la reforma operada por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, debe ser asumida en los municipios incluidos en el ámbito de aplicación del Título X de la citada LRBRL, por el Órgano de Gestión Tributaria en los términos que establecen los artículos 134 y 135 de la misma.

La reforma alcanzaba también a la función recaudatoria del Estado, y se completaba con otras disposiciones como los Reales Decretos 1327/1986, de 13 de junio y 1451/1987, de 27 de noviembre, mediante los cuales, el entonces Ministerio de Economía y Hacienda asume directamente la gestión recaudatoria de los créditos y derechos que constituyen su haber.

Este conjunto normativo no se vio afectado por la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, reguladora de las Haciendas Locales, ni tampoco por el posterior Texto Refundido que de dicha Ley se aprueba por Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por lo que **el**

contexto normativo actual excluye ya de manera absoluta la gestión recaudatoria indirecta, tanto en periodo voluntario como en vía ejecutiva.

Sin embargo, en 2 de los 7 municipios lanzaroteños se prestaba, a la fecha de inicio del proyecto, el servicio a través de un empresa privada con la **figura de un Recaudador privado y en los 4 Ayuntamientos afectados** por este Plan (los cuatro que adoptaron acuerdo plenario de adhesión al proyecto: Arrecife, Teguiise, Tinajo y Haría) se da la circunstancia de que **no hay un solo funcionario de carrera desempeñando estas funciones.**

Según datos remitidos por los Ayuntamientos relativos a la voluntaria adscripción de los trabajadores a este proyecto:

| Tipo de Personal | Nº | % total puestos |
|----------------------------|----|-----------------|
| Funcionario de carrera | 0 | 0,00% |
| Funcionario Interino | 2 | 3,13% |
| Laboral fijo indefinido | 4 | 6,25% |
| Laboral temporal | 3 | 4,69% |
| Laboral Interino | 1 | 1,56% |
| Laboral Indefinido no fijo | 8 | 12,50% |

Tabla 8 - Tipo de personal

Esta situación debía ser corregida, como se ha consensado por todos los operadores del proceso de insularización en el marco del Plan Estratégico que se viene ejecutando, incluido el propio Recaudador, que participó en las reuniones en materia de informática y personal y cuyos empleados constituían un activo valioso en el proceso, ya que en algún Ayuntamientos eran el 100% del personal que prestaba el servicio y en el otro más de 60%. Este factor conllevaba la necesidad de ser conscientes de que una eliminación radical de los servicios de la empresa sin un periodo de transición supondría un importante perjuicio para las arcas municipales.

Los funcionarios de carrera podrían adscribirse al organismo autónomo, donde se encontrarían en servicio activo y mantendrían su puesto en la administración de origen. Pero la situación se complicó en los casos en los que aún nos encontrábamos con la figura del recaudador privado. En este caso, el recaudador constituyó a su vez una empresa que es la que retribuía las nóminas de los trabajadores que están prestando el servicio, de modo que tampoco existe una vinculación contractual entre la empresa que retribuye a los trabajadores y el Ayuntamiento que recibe la prestación de sus servicios.

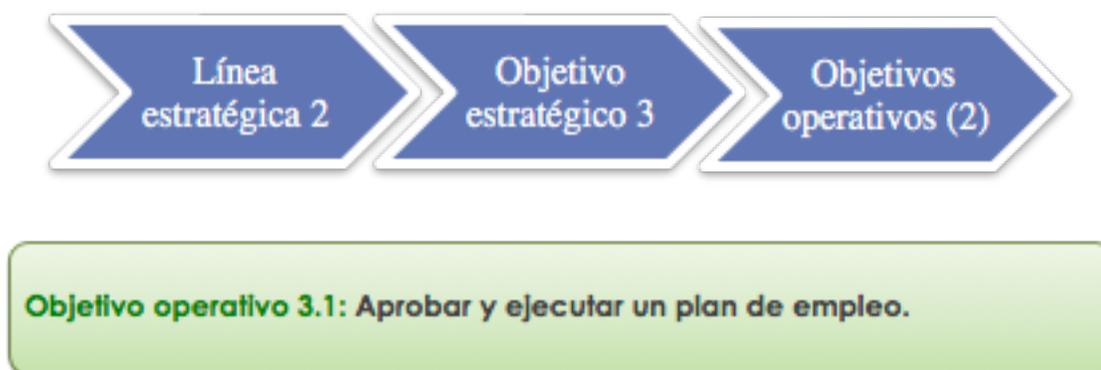
La falta de personal cualificado en la isla otorgaba aún mayor valor a los conocimientos que, por el desempeño del oficio, han adquirido estos trabajadores, cuya labor es fundamental para la implantación del proyecto, pero que no pueden acceder a la función pública si no es de acuerdo con los principios de igualdad, mérito y capacidad. Por ello, se contempló como opción que el Ayuntamiento que mantenía el contrato con el recaudador aporte este contrato como parte de los medios que ponga a disposición del proyecto. Esto implicaba que estos trabajadores trabajaran siguiendo las líneas de dirección existentes para el Organismo Autónomo en su conjunto pero como situación temporal en tanto en cuanto se convocan las plazas vacantes y se cubren esos puestos con personal cualificado, que podrán ser ellos mismos en caso de que superen el proceso, o no, ya que no puede hacerse un proceso restringido para este tipo de personal.

Del mismo modo, cabría la opción de que en casos puntuales trabajadores laborales "temporales" (que en realidad llevan concatenando contratos desde hace seis y siete años), fueran puestos a disposición del organismo desde sus propios puestos y sólo en lo que se refiere a las tareas que acometan en el día a día, no pudiendo formar parte de la plantilla del organismo. En estos casos, esta aportación de capital humano debía ser cuantificada y considerada a la hora de practicar las liquidaciones de la tasa que se efectúe a los ayuntamientos por la prestación de los servicios. El problema principal que apareja esta solución es que genera situaciones irregulares en las que nos encontramos con trabajadores que, desarrollando las mismas funciones, tienen retribuciones diferentes, y obedecen, además, a direcciones diferentes, con el perjuicio en la organización que ello causa.

Sin embargo, fue la única solución viable ante las restricciones en materia de creación de empleo dados los antecedentes expuestos y descartada la opción de mantener

vigente el contrato del recaudador, ya que no se trataba de un contrato de servicios, sino de un nombramiento de recaudador privado dictado al amparo de un Reglamento preconstitucional aprobado por Decreto 3286/1969.

Por todo lo expuesto, se han diferenciado 2 objetivos operativos que dimanan de un mismo objetivo estratégico, que se desarrollan con sus correspondientes acciones.



Al amparo del artículo 69 del RDLeg 5/2015, el Cabildo debería aprobar un Plan para la ordenación de sus recursos humanos que estudie de forma pormenorizada todos los aspectos y contenidos que debe contener el plan relativos al análisis de las disponibilidades y necesidades de personal, tanto desde el punto de vista del número de efectivos, como del de los perfiles profesionales o niveles de cualificación de los mismos, previsiones sobre los sistemas de organización del trabajo y modificaciones de estructuras de puestos de trabajo, medidas de movilidad, medidas de promoción interna y de formación del personal y la previsión de la incorporación de recursos humanos a través de la Oferta de empleo público.

La solución propuesta para corregir las disfunciones orgánicas existentes podría consistir en que el indefinido no fijo de plantilla que tuviera reconocido dicha condición por sentencia judicial, que careciera de plaza, tendría que ocupar otra plaza vacante funcional del Grupo equivalente a su categoría profesional, intentado hacer coincidir el puesto de trabajo funcional con el laboral que ocupaba y desempeñaba. Sin embargo, esto no fue admitido por el TSJ de Canarias, lo que llevaría a tener que aprobar una tabla de equivalencias para hacer una atribución temporal de funciones prevista en el RD 66 del RD 364/1995 por el que se aprueba el Reglamento General de Ingreso del Personal al

servicio de la Administración general del Estado y de Provisión de Puestos de Trabajo y Promoción Profesional de los Funcionarios Civiles de la Administración general del Estado.

Esta situación deberá mantenerse en tanto el Estado nos permita realizar las OEP correspondientes y los procesos selectivos necesarios para adecuar la situación “precaria” de este personal.

Ante la imposibilidad de realizar las Ofertas de Empleo por las limitaciones presupuestarias estatales vigentes, se llegó al siguiente acuerdo: en aplicación de la Ley de Cabildos, las administraciones delegantes han efectuado delegaciones funcionales de parte del personal que voluntariamente ha accedido a ello. Se evita así la confrontación interna con los empleados dentro del Ayuntamiento (que todo grupo de gobierno quiere evitar y que habría comprometido las delegaciones) y se protege el vínculo orgánico con la administración matriz, que ningún empleado quería romper debido a la fragilidad del mismo. De este modo, las nóminas de los empleados las abona el Ayuntamiento delegante, que presta sus funciones de acuerdo con las tareas que se les marca desde el Organismo Autónomo. Dado que el personal delegado no es suficiente para garantizar el correcto desempeño de las funciones, está previsto convocar bolsas de trabajo de interinos que cubran los puestos vacantes necesarios.

TAREAS Y HERRAMIENTAS OBJETIVO OPERATIVO 3.1.:

- Elaborar de la propuesta de aprobación del Plan de Empleo. Presentación ante la Consejería de Función Pública para exposición del proyecto.
- Publicación en Diario Oficial, lo que resulta aconsejable para que adquiera eficacia jurídica plena por su vocación de acto con vocación de permanencia.
- Lograr el cumplimiento de los convenios de delegación en lo que se refiere a la adecuación retributiva de los trabajadores de los Ayuntamientos delegantes.

Objetivo operativo 3.2: Aprobar una RPT.

Además, y una vez elaborado el plan, se deberá aprobar una Relación de Puestos de Trabajo. El artículo 90.2 de la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local 7/1985 dispone que las Corporaciones locales formarán la relación de todos los puestos de trabajo existentes en su organización, en los términos previstos en la legislación básica sobre función pública. De aquí se deduce la aplicación del artículo 15 de la Ley 30/1984, aun referido a la "Relaciones de puestos de trabajo de la Administración del Estado", ante la falta de desarrollo del párrafo segundo del artículo 90.2 de dicha Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local, que prevé que corresponde al Estado establecer las normas con arreglo a las cuales hayan de confeccionarse las relaciones de puestos de trabajo, la descripción de puestos de trabajo tipo y las condiciones requeridas para su creación.

En consecuencia, el único instrumento técnico a través de cual se puede modificar el contenido de cada puesto de trabajo es la Relación de Puestos de Trabajo, vinculando a las Plantillas Orgánicas, que tienen un marcado carácter presupuestario (DOMINGO ZABALLOS).

La Relación de Puestos de Trabajo es, por tanto, el instrumento idóneo para la modificación del contenido, valoración de complementos etc., de cada puesto de trabajo, haya sido o no aprobada dicha Relación.

La ejecución del proceso de estabilización se concretará a través de la Oferta de Empleo Público, dentro del marco que establezca al efecto la Ley de Presupuestos Generales del Estado para el correspondiente ejercicio económico.

TAREAS Y HERRAMIENTAS DEL OBJETIVO OPERATIVO 3.2.:

Se cuenta como herramientas con:

- El grupo de trabajo técnico-político en materia de personal integrado por representantes de todas Administraciones implicadas para elaboración de los planes de empleo y formación.
- Una Relación de Puestos de Trabajo adaptada a las necesidades del Organismo Autónomo (**Anexo VI**) y que ha corregido la desigualdad salarial al justificar las remuneraciones específicas de los puestos cuyas tareas se desempeñan.
- Las bases de las convocatorias de los puestos que deberán cubrirse por funcionarios aprobadas por el Consejo Rector del Organismo. El sistema de provisión previsto para las nuevas plazas de carácter técnico y especializado, será, habida cuenta de su perfil especializado, el de concurso-oposición. Este sistema de acceso se empleará también en las plazas de carácter administrativo, de conformidad con lo previsto en la Disposición Transitoria Cuarta del Estatuto del Empleado Público aprobado por RDLeg 5/2015. El baremo de méritos a aplicar en la fase de concurso contemplará la valoración de los servicios prestados y cursos de formación recibidos. De conformidad con la Ley 70/1978, de 26 de diciembre, al personal indefinido no fijo que supere la convocatoria, le serán reconocidos como servicios prestados el tiempo de antigüedad reconocida en la resolución judicial que declaró su condición de tales. El porcentaje máximo de puntuación a aplicar según lo previsto en el apartado anterior supondrá un máximo del 30% del total de la convocatoria, según advertencia de Función Pública del Gobierno de Canarias efectuada tras la remisión del primer borrador.

Como tareas pendientes, falta ejecutar los procesos selectivos de las bolsas de interinos con las que se pretende contar para provisionar los puestos.

ACCIONES REALIZADAS:

- Encuestas al personal afectado por la situación acerca de sus situaciones administrativas, condiciones retributivas, disponibilidad hacia la movilidad geográfica.

- Recogida de autorizaciones expresas del personal manifestando su voluntad de integrarse en el proyecto.
- Acuerdos plenarios de los Ayuntamientos elegantes designando el personal que es objeto de delegación funcional.

Objetivo operativo 3.3: Elaborar e implantar un plan de formación.

La formación de los empleados públicos es crucial para el éxito del proyecto. Solo así se garantizará la eficacia y eficiencia en el servicio.

FACTORES CRÍTICOS:

Son factores críticos de este objetivo:

- La consecución de la voluntad de los trabajadores para su libre integración en un proyecto nuevo (y por tanto desconocido) y que augura ingentes dosis de trabajo y
- el entendimiento con los sindicatos que limiten la mejora de las condiciones laborales de algunos trabajadores sobre la base de su particular cualificación y la especificidad de las tareas que desempeñan.

TAREAS Y HERRAMIENTAS DEL OBJETIVO OPERATIVO 3.3.:

Impartición de Cursos Generales: Aportan los conocimientos necesarios para el manejo de las funcionalidades horizontales o comunes del Sistema de Información Tributario:

- Módulo Personas. 6 horas.

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Módulo Valores. 12 horas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Módulo Expedientes. 12 horas. |

Cursos específicos: Aportan los conocimientos necesarios para el manejo de las funcionalidades verticales o específicas del Sistema de Información Tributario:

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y recaudación ejecutiva. 18 horas. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y recaudación del IBI. 18 horas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y recaudación de Tasas y Precios Públicos. 12 horas. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y recaudación del IVTM. 12 horas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y recaudación del IIVTNU. 6 horas. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y recaudación del ICIO. 6 horas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y recaudación del IAE. 12 horas. | <ul style="list-style-type: none"> • Inspección Tributaria y Sanción Tributaria. 18 horas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Multas. 12 horas. | <ul style="list-style-type: none"> • Cobros y Rendición de cuentas. 12 horas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Parametrización y Administración del SIT (gestión de permisos y perfiles, gestor documental, gestor de pantallas, circuitos de tramitación de exptes.). 12 horas. | <ul style="list-style-type: none"> • Selector y emisiones. 6 horas. |

Formación a usuarios directivos: El SIT no sólo da soporte al personal de atención al contribuyente y de gestión, sino que es una herramienta de seguimiento y control de los niveles de gestión, ya sea recaudación, análisis del personal, niveles de servicio, o cualesquiera otros criterios usuales.

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Curso básico del SIT. 9 horas. |
| <ul style="list-style-type: none">• Seguimiento y control. 9 horas. |

Formación a usuarios técnicos: El objetivo de esta formación es el de dotar al personal del área de informática de los conocimientos básicos necesarios que le permitan comprender y utilizar el conjunto de herramientas con las que se ha construido el SIT, para ello se elabora un programa de formación para los técnicos informáticos con los siguientes contenidos.

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Curso básico del SIT. 6 horas. |
| <ul style="list-style-type: none">• Servidor de base de datos. Modelo de datos. 6 horas. |
| <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo. Servidor de aplicación. 6 horas. |

5.2.1.3.- LÍNEA ESTRATÉGICA 3: HACIA UNA ADMINISTRACION DE TODOS

El conjunto de potestades con las que se reviste la Administración mediante la normativa vigente sólo encuentra explicación en la necesidad de proteger a una institución que ante todo debe velar y cuidar a sus administrados. Pero ello también implica que los

administrados deben sentir esa protección y tutela que nos devuelva a la idea francesa del ayuntamiento como "la casa del pueblo".

De este modo, resulta fundamental mejorar la relaciones entre las administraciones de la isla, es decir, tanto entre los distintos ayuntamientos como entre el Cabildo y los ayuntamientos, fomentando la cooperación interadministrativa así como mejorando la percepción que los ciudadanos, tanto contribuyentes como el propio personal de la Administración tienen del nuevo Organismo Autónomo.

De esta forma se van a definir dos objetivos estratégicos en esta línea:

Objetivo estratégico 4. Mejorar las relaciones interadministrativas.

Tras varios ejercicios en los que el Cabildo ha efectuado el reparto de los fondos procedentes del bloque de financiación canario así como otros recursos autonómicos entre los ayuntamientos, (MIRANDA CALDERIN, 2005) parecía necesario introducir modos de actuación que aseguraran a los ayuntamientos el conocimiento inmediato de los detalles relativos a los fondos que le sean transferidos así como, en su caso, de las detracciones que por estar pactadas en convenios procediera efectuar sobre tales cantidades.

Se busca así que los Ayuntamientos puedan confiar en el nuevo sistema de entregas a cuenta de la recaudación de los tributos municipales.

El sistema de entregas a cuenta fue pactado entre todos los agentes implicados en la medida en que su regulación se contiene en las bases de ejecución del Presupuesto del OA, que debe ser aprobado por el consejo de administración del mismo y en el que se encuentran como representantes los alcaldes de los ayuntamientos que hayan firmado el acuerdo de delegación.

FACTORES CRITICOS

Son **factores críticos de éxito** que hay que trabajar para conseguir cumplir el objetivo:

- Mejorar la confianza de los Ayuntamientos en la gestión del Cabildo.
- Consensuar un sistema justo de entregas a cuenta basada en la recaudación de ejercicios anteriores.
- Firma de convenios con otras Administraciones Públicas y colaboradores sociales para agilización de los procedimientos tributarios.

TAREAS Y HERRAMIENTAS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:

La principal herramienta de cumplimiento de este objetivo será el propio presupuesto del Organismo Autónomo, que dará cobertura económica a las necesidades de las tesorerías municipales.

Como tareas a realizar para garantizar la consecución de este objetivo, permanecen:

La revisión de los actos administrativos que efectúa el Cabildo para la fijación de los porcentajes de reparto, la constatación de los debidos traslados de tales actos administrativos.

Suscripción de Convenios con otras Administraciones Públicas y colaboradores sociales para mejora de gestión tributaria (Catastro, Tráfico, Colegio de Notarios, Colegio de Gestores, etc.) y recaudatoria (AEAT, Agencia Tributaria Canaria).

Aprobación de un plan de transparencia dirigido tanto a la ciudadanía como a los agentes implicados.

Control del cumplimiento de los ítems determinados en el plan de transparencia aprobado.

ACCIONES REALIZADAS:

Se ha aprobado la Memoria que recoge el primer ejercicio en funcionamiento del Organismo. De ella se ha dado cuenta a la ciudadanía a través del portal de transparencia. Además, la Memoria fue aprobada por el Consejo Rector, que tiene como miembros a todos los grupos políticos del Cabildo y a los representantes de los Ayuntamientos delegantes.

En relación con los convenios, se suscribió el aprobado por la FEMP con el Colegio de Notarios y se ha autorizado ya la firma con el nuevo convenio con la Dirección General del Catastro, basado en un modelo de encomienda de gestión distinto al tradicional convenio de delegación de competencias.

Objetivo estratégico 5. Integrar el Organismo en la sociedad logrando mejoras para el conjunto de la isla y el entorno.

A estos efectos se vuelven a diferenciar 2 objetivos operativos que dimanen de un mismo objetivo estratégico, que se desarrollan con sus correspondientes acciones.



Objetivo operativo 5.1: Un equipo de trabajo unido que siente el Organismo como propio.

Debe conseguirse un sentimiento de colectividad en conexión con el Organismo, que se alegra con sus éxitos y se preocupa por los errores.

El Plan de Comunicación Interna es una herramienta de gestión que pone en común las necesidades de información del personal y los objetivos del Organismo, permitiendo hacer más fluido el flujo de información en la organización.

Los canales y medios disponibles hoy en día son muy variados (reuniones, tablón de anuncios, intranet, memoria, carta de servicios, informes, etc.), y deberán cubrir tanto la comunicación de tipo “informativa” como la de tipo “diálogo” vertical y horizontal en ambos sentidos.

La implementación de una red de correo electrónico para todo el personal del Organismo que permite la rápida y eficaz comunicación entre las diferentes unidades administrativas del mismo facilita el acceso a la información sobre todo de los componentes de las unidades ubicadas fuera de las dependencias centrales del Organismo.

FACTORES CRÍTICOS:

Son **factores críticos de éxito** que hay que trabajar para conseguir cumplir el objetivo:

- Conseguir fluidez en los canales de comunicación para satisfacer las necesidades de información del personal.
- Conocer la organización (funcionamiento, estructura, cultura, etc).
- Motivar e implicar a todo el personal.
- Mejorar el clima laboral.
- Aumentar la productividad.

TAREAS Y HERRAMIENTAS DEL OBJETIVO OPERATIVO 5.1:

Elaboración y aprobación de un plan de acogida para los empleados que se integrarán en el Organismo.

Elaborar las bases de un sistema de comunicación interna, que conjugue lo siguiente: responsables, necesidades de información (tipos de datos e informaciones), medios y canales, periodicidad y grupos destinatarios.

ACCIONES REALIZADAS:

Acondicionamiento de los espacios físicos de trabajo de los empleados, reuniones periódicas para control del grado de satisfacción de los mismos.

Objetivo operativo 5.2: Una isla orgullosa de su Organismo autónomo.

Por último, recordemos que es esta una isla que tiene la calificación de Reserva de la Biosfera, lo que implica un compromiso social de cuidado del medio y del ambiente que nos rodea. Es fundamental, por lo tanto, conseguir una reducción del papel en la administración y favorecer la tramitación electrónica de los ciudadanos de sus propios expedientes a través de la oficina virtual. Esto no se conseguirá mientras el contribuyente no conozca el nuevo organismo y no se sienta capaz de depositar su confianza en los medios electrónicos que pongamos a su alcance. En realidad, este objetivo implica un auténtico cambio cultural que permita a los contribuyentes optimizar su tiempo disponible evitando inútiles colas y mejorar su grado de confianza en el sistema administrativo tributario (LEAL JIMÉNEZ, y otros)

Son **factores críticos de éxito** que hay que trabajar para conseguir cumplir el objetivo:

5.1 Mejora de la confianza de todos los ciudadanos, contribuyentes o no, en el funcionamiento de la Administraciones Públicas.

5.2. Conseguir una Administración electrónica respetuosa con el medio ambiente.

TAREAS Y HERRAMIENTAS DEL OBJETIVO OPERATIVO 5.2:

La principal herramienta para la consecución de este objetivo vuelve a ser la tecnológica, sobre todo la Oficina Virtual que se está desarrollando al efecto. Éste se haya alojada, a su vez, en una página web del Organismo que pretende ser una ventana abierta para todos los contribuyentes: www.redtributarialanzarote.es.

Además, se cuenta con un logo integrador inspirado en los Juguetes de Viento de César Manrique, con siete juguetes de forma circular que emulan los siete ayuntamientos insulares (**Anexo VII**).

Quedan como tareas a ejecutar:

Elaboración y aprobación de un plan de comunicación en medios tradicionales y en redes sociales que incluya Facebook, Twitter y quizás un blog sobre el órgano, aparte de la web institucional (“La Red en Redes”).

Puesta en marcha de un Portal de Transparencia del Organismo Autónomo

Elaboración de un plan de educación en cultura tributaria a desarrollar en los centros de primaria y secundaria.

5.2.2.- CUADRO RESUMEN

Con objeto de no ser redundantes se presenta tan sólo el cuadro resumen de factores críticos del proyecto, ya que líneas y estrategias fueron presentadas en diagrama y las tareas vuelven a indexarse al presentar el cronograma:

| Objetivo estratégico 1 “Crear un Organismo Autónomo dependiente del Cabildo que garantice la participación de los Ayuntamientos y que sea justo, transparente y eficaz”. | Objetivo estratégico 2. “Conseguir la satisfacción de los contribuyentes de la isla en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias”. | Objetivo estratégico 3. “Lograr la profesionalización de los empleados del Organismo, aumentando su satisfacción e implicación así como su seguridad en el empleo”. | Objetivo estratégico 4. Mejorar las relaciones interadministrativas. | Objetivo estratégico 5. Integrar el Organismo en la sociedad logrando mejoras para el conjunto de la isla y el entorno. |
|--|--|---|---|--|
| • Redimensionar los servicios internos del Cabildo y adaptar la estructura organizativa del mismo para garantizar la racionalización del gasto. | 2.1. Integrar territorialmente todos los procedimientos tributarios | 3.1. Aprobar y ejecutar un plan de empleo. | 4.1. Mejora de la confianza de los Ayuntamientos en la gestión del Cabildo. | 5.1 Mejora de la confianza de todos los ciudadanos, contribuyentes o no, en el funcionamiento de la Administraciones Públicas. |
| Crear grupos de trabajo de todas las administraciones implicadas que consensúen los estatutos del Organismo Autónomo para garantizar el consenso técnico y político. | 2.2. Armonizar de forma objetiva los procedimientos de gestión y recaudación facilitando “pagos a la carta”. | 3.2. Elaborar e implantar un plan de formación. | 4.2. Consensuar un sistema justo de entregas a cuenta basada en la recaudación de ejercicios anteriores. | 5.2. Conseguir una Administración electrónica respetuosa con el medio ambiente. |
| Definir el marco presupuestario del Organismo para garantizar su sostenibilidad y viabilidad económica utilizando economías de escalas. | 2.3. Facilitar el acceso a la Administración permitiendo realizar todas las actuaciones a través de internet. | 3.3. Disponer de RPT adecuada al efecto | 4.3 Firma de convenios con otras Administraciones Públicas y colaboradores sociales para agilización de los procedimientos tributarios. | 5.3 Conseguir fluidez en los canales de comunicación para satisfacer las necesidades de información del personal. |
| Crear la adecuada estructura del Organismo para garantizar la correcta prestación de los servicios en todos los puntos de la isla | 2.4. Atención integral y multicanal poliglota al contribuyente residente y extranjero. | | | 5.4. Conocer la organización (funcionamiento, estructura, cultura, etc). |
| Garantizar la transparencia y la participación de los ayuntamientos de la gestión del Organismo Autónomo. | 2.5. Crear un punto de recogida de quejas y sugerencias para mejora del funcionamiento del Organismo Autónomo. | | | 5.5. Motivar e implicar a todo el personal. |
| Garantizar la rentabilidad del cambio de modelo. | 2.6. Publicación periódica de la normativa tributaria y de los datos de gestión. | | | 5.6. Mejorar el clima laboral. |
| | | | | 5.7. Aumentar la productividad . |

6.- IMPLANTACIÓN

La implantación del Plan de Mejora se ha basado en una serie de premisas clave que se respetaron en todo momento en el proceso:

- 1) **Voluntariedad de los agentes implicados.** Se invitó a todos los agentes a participar en las Comisiones de Trabajo que se crearon al efecto y se recomendó que sólo participara en la implantación el personal que estuviera dispuesto a asumir, voluntariamente, el reto del cambio de modelo.
- 2) **Consenso:** en palabras de Stefano Mancuso: *“Existen principios generales que rigen la organización de los grupos y que posibilitan la aparición de una inteligencia colectiva superior a la de los miembros individuales que lo componen. Si volvéis a oír ese lugar como según el cual en la naturaleza impera la ley del más fuerte saber que no son más que bobadas: en la naturaleza, tomar decisiones consensuadas es la mejor garantía para resolver de manera correcta los problemas complejos”*. Sin el consenso político el proyecto no habría podido salir adelante. (MANCUSO, 2017)
- 3) **Transparencia:** En todas las comisiones de trabajo había representantes técnicos y políticos trabajando juntos. Las reglas de funcionamiento que se aprobaron para ellas suprimieron el papel y se dispuso toda la información así como las actas de las reuniones a disposición de todos los Ayuntamientos, en un espacio en la nube.

6.1.- RECURSOS

Los recursos necesarios para la implantación son:

Desde el punto de vista de los recursos humanos, el personal del Órgano de Gestión Tributaria del Cabildo y el que provenga desde los Ayuntamientos para poder cubrir los puestos claves del proceso de arranque: servicios centrales y atención al contribuyente en los términos municipales donde se haya suscrito el convenio.

Desde el punto de vista de los recursos materiales, se precisa la herramienta informática y los espacios habilitados en cada término municipal al efecto. Dado que en Arrecife radican tanto el Ayuntamiento de Arrecife como el Cabildo, parece lógico que compartan espacios físicos.

Parte de los fondos necesarios utilizados se han aportado por el FDCAN (Fondo de Desarrollo de Canarias), como luce y consta en la página web del Organismo: www.redtributarialanzarote.es, de reciente creación, si bien los costes iniciales fueron asumidos directamente por el Cabildo.

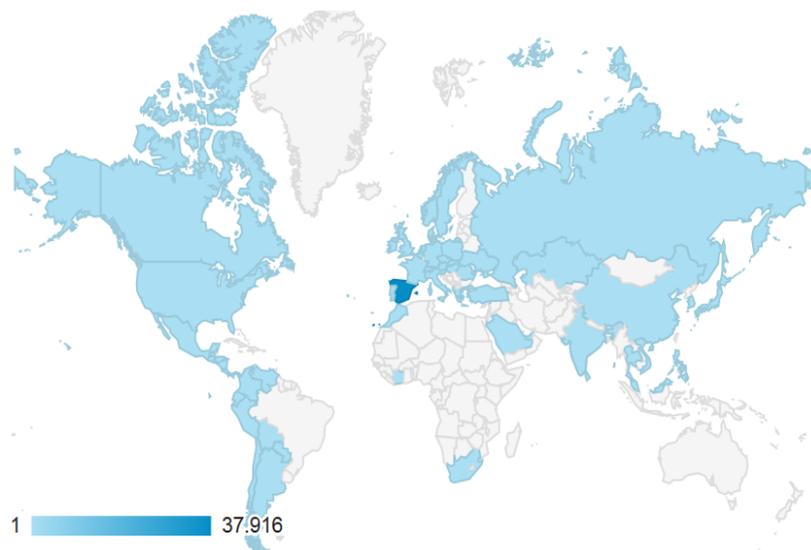
Pero el mayor recurso ha sido y está siendo internet, sin duda. A lo largo del año 2017 y desde la puesta en marcha de las oficinas periféricas, se han practicado 63.729 asistencias a contribuyentes, de las que 35.209 se han realizado a través de la nueva Oficina Virtual Tributaria. Si el 19 de junio las asistencias a través de la Oficina Virtual se reducían al 2,7% de las asistencias, tras su presentación oficial el 7 de julio, estos datos, representaban el 55,29% del total de las asistencias practicadas a 31 de diciembre, lo que supone un éxito y una aceptación impensable a priori. Aunque es cierto que un sector nada despreciable de población tiene interiorizada la cultura de "hacer cola" y recela de los sistemas en los que no tiene un interlocutor humano delante, también lo es que la posibilidad de hacer pagos por internet ha calado con éxito en una población joven y en los contribuyentes no residentes, como ha demostrado el análisis de los accesos de la Oficina Virtual alojada en www.redtributarialanzarote.es

Hay que tener en cuenta el rosario de nacionalidades de los contribuyentes en la Isla, para los que Oficina Virtual Tributaria ha supuesto una importantísima mejora en su relación tributaria con las Entidades Locales de Lanzarote. Prueba de ello es que se han registrado en 2017 gestiones desde 65 países diferentes, siendo la distribución de los 10 primeros como sigue:

| País ? | Adquisición | | |
|---|---|---|---|
| | Sesiones ? ↓ | % de nuevas sesiones ? | Usuarios nuevos ? |
| | 38.686 % del total: 100,00 % (38.686) | 48,54 % Media de la vista: 48,50 % (0,09 %) | 18.779 % del total: 100,09 % (18.763) |
| 1.  Spain | 37.916 (98,01 %) | 47,99 % | 18.196 (96,90 %) |
| 2.  United Kingdom | 289 (0,75 %) | 70,59 % | 204 (1,09 %) |
| 3.  Germany | 121 (0,31 %) | 73,55 % | 89 (0,47 %) |
| 4.  Italy | 45 (0,12 %) | 84,44 % | 38 (0,20 %) |
| 5.  France | 36 (0,09 %) | 75,00 % | 27 (0,14 %) |
| 6.  Ireland | 36 (0,09 %) | 55,56 % | 20 (0,11 %) |
| 7.  United States | 34 (0,09 %) | 91,18 % | 31 (0,17 %) |
| 8.  Switzerland | 23 (0,06 %) | 56,52 % | 13 (0,07 %) |
| 9.  Canada | 18 (0,05 %) | 100,00 % | 18 (0,10 %) |
| 10.  Netherlands | 14 (0,04 %) | 78,57 % | 11 (0,06 %) |

Fuente: Google Analytics

Ilustración 3 - Mapa de localización de servidores



Fuente: Google Analytics

En cuanto a la localización de servidores en los accesos nacionales, observamos como los medios digitales han favorecido la tributación de contribuyentes no residentes en la Isla, siendo el primero punto de acceso fuera del territorio lanzaroteño:

| Ciudad ? | Adquisición | | |
|--------------------------------|--|--|--|
| | Sesiones ? ↓ | % de nuevas sesiones ? | Usuarios nuevos ? |
| | 37.916 % del total: 98,01 % (38.686) | 47,99 % Media de la vista: 48,50 % (-1,05 %) | 18.196 % del total: 96,98 % (18.763) |
| 1. Las Palmas de Gran Canaria | 13.145 (34,67 %) | 49,93 % | 6.563 (36,07 %) |
| 2. Arrecife | 8.488 (22,39 %) | 31,80 % | 2.699 (14,83 %) |
| 3. (not set) | 4.166 (10,99 %) | 52,16 % | 2.173 (11,94 %) |
| 4. Madrid | 3.966 (10,46 %) | 57,11 % | 2.265 (12,45 %) |
| 5. Valencia | 973 (2,57 %) | 57,97 % | 564 (3,10 %) |
| 6. Vecindario | 917 (2,42 %) | 53,11 % | 487 (2,68 %) |
| 7. Malaga | 833 (2,20 %) | 54,02 % | 450 (2,47 %) |
| 8. Barcelona | 798 (2,10 %) | 61,03 % | 487 (2,68 %) |
| 9. Seville | 752 (1,98 %) | 52,13 % | 392 (2,15 %) |
| 10. Costa Teguisse | 484 (1,28 %) | 46,07 % | 223 (1,23 %) |
| 11. Santa Cruz de Tenerife | 426 (1,12 %) | 52,82 % | 225 (1,24 %) |
| 12. Palma | 149 (0,39 %) | 56,38 % | 84 (0,46 %) |
| 13. Alhaurin de la Torre | 121 (0,32 %) | 61,98 % | 75 (0,41 %) |
| 14. Alicante | 102 (0,27 %) | 47,06 % | 48 (0,26 %) |
| 15. Zaragoza | 98 (0,26 %) | 23,47 % | 23 (0,13 %) |
| 16. Adeje | 90 (0,24 %) | 65,56 % | 59 (0,32 %) |
| 17. Marbella | 88 (0,23 %) | 45,45 % | 40 (0,22 %) |
| 18. Granada | 78 (0,21 %) | 53,85 % | 42 (0,23 %) |
| 19. San Cristobal de La Laguna | 78 (0,21 %) | 56,41 % | 44 (0,24 %) |
| 20. Santander | 71 (0,19 %) | 57,75 % | 41 (0,23 %) |
| 21. Toledo | 70 (0,18 %) | 27,14 % | 19 (0,10 %) |
| 22. Estepona | 55 (0,15 %) | 41,82 % | 23 (0,13 %) |
| 23. Oviedo | 53 (0,14 %) | 41,51 % | 22 (0,12 %) |
| 24. Burgos | 52 (0,14 %) | 86,54 % | 45 (0,25 %) |
| 25. Bilbao | 49 (0,13 %) | 63,27 % | 31 (0,17 %) |

Tabla 9 – Localización de servidores nacionales origen de asistencias virtuales

6.2.- CRONOGRAMA

Todas las medidas previstas en el presente plan se tratan de verificar largo de los ejercicios 2018 y 2019, si bien hay algunas que ya han sido implantadas como se deduce de la lectura del documento. Hay que tener en cuenta, como se dijo, que el presente trabajo nace del embrión del Trabajo de Fin de Grado de 2016 y ha sido precisamente el estar inmersos en la implantación del proyecto lo que ha impedido su culminación anterior. Pero ello no debe dar la idea de ser un proyecto ultimado, ya la precariedad laboral existente, la ausencia de procedimientos normados homogéneos con los Ayuntamientos y la ausencia de herramientas 100% interoperables ponen de manifiesto la necesidad de contemplar el Plan de Mejora en sí mismo como una herramienta aún pendiente de desarrollo (Fernández, 2018).

Se ha sacrificado la presentación del tradicional gráfico en pos de la presente tabla que combina no sólo las fechas previstas de ejecución de las tareas, sino que aporta, además, un dato relacionado con la ejecución real de las mismas, su grado de adecuación a las previsiones y, en caso de retraso, la influencia que ha tenido en el desarrollo del proyecto:

| | |
|------------------------------------|---|
| ACABA EN PLAZO | 4 |
| ACABA CON RETRASO NO SIGNIFICATIVO | 3 |
| RETASO PERJUDICIAL NO LIMITANTE | 2 |
| RETASO QUE COMPROMETE ESTRATEGIA. | 1 |

| DESCRIPCIÓN | INICIO prev | FIN prev | FIN real | SATISFACCIÓN |
|---|-------------|----------|----------|--------------|
| DIAGNÓSTICO | abr-14 | sept-14 | sept-14 | 4 |
| ESTUDIOS RENTABILIDAD PROYECTO | oct-14 | abr-15 | abr-15 | 4 |
| APROBACIÓN ESTATUTOS | abr-15 | nov-16 | nov-16 | 4 |
| RPT | oct-15 | dic-16 | abr-17 | 3 |
| CIF Y BANCOS | oct-16 | dic-16 | may-17 | 3 |

| | | | | |
|---|---------|--------|--------------|---|
| OFG ADAPTADA A ESTRATEGIA | abr-15 | dic-15 | abr-16 | 3 |
| SOFTWARE INFORMÁTICO | sept-14 | dic-15 | dic-15 | 4 |
| MIGRACIONES AYUNTAMIENTOS 3 | dic-15 | oct-16 | mar-17 | 3 |
| MIGRACIÓN ARRECIFE | dic-15 | jun-16 | SIN ACABAR | 1 |
| CONVENIOS DELEGACIÓN COMPETENCIA | nov-16 | dic-16 | abr-17 | 2 |
| PLAN EMPLEO | oct-16 | ene-17 | SIN ACABAR | 1 |
| CONVOCATORIAS SELECCIÓN PERSONAL | ago-17 | nov-17 | mar-18 | 2 |
| PRESUPUESTOS OA | ene-17 | abr-17 | ago-17 | 2 |
| PLAN ACOGIDA | sept-17 | oct-17 | oct-17 | 4 |
| CONVENIOS | mar-17 | dic-18 | EN EJECUCIÓN | |
| PLAN TRANSPARENCIA | ene-19 | abr-19 | EN EJECUCIÓN | |
| PLAN COMUNICACIÓN INTERNA | oct-17 | jun-19 | EN EJECUCIÓN | |
| ESTRATEGIA 2.0. | abr-18 | jun-18 | EN EJECUCIÓN | |
| PLAN EDUCATIVO | jun-19 | dic-19 | EN EJECUCIÓN | |

Tabla 10 - Cronograma con evaluación

De este modo, para resultado > 2,5 obtenemos un nivel de satisfacción adecuado, dada la complejidad del proyecto. La media de las tareas valoradas arroja el resultado 2,86, lo que, sin ser mal dato, pone de manifiesto lo cerca que ha estado el proyecto de no salir adelante por el retraso en aquellas tareas que implicaban colaboración interadministrativa entre el Cabildo y los Ayuntamientos.

7.- EVALUACIÓN E IMPACTO

Es imprescindible fijar indicadores que nos permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos. Se presentan los indicadores clasificados según el impacto que tienen en la materialización de los valores de referencia:

- Colaboración (Co)
- Participación (P)
- Transparencia (T)
- Eficacia (E)
- Calidad (Ca)
- Justicia (J)
- Accesibilidad (A)
- Sostenibilidad (S)
- TODOS (TD)

7.1.- PANEL DE INDICADORES DE INDICADORES MISIÓN, VISIÓN, VALORES

7.1.1.- INDICADORES MISIÓN

- Recaudación tributaria (E)
- % de bases tributarias gestionadas y recaudadas (E)
- Grado de satisfacción de los usuarios del servicio (T, E, Ca, J,A)
- Grado de implantación de los procesos diseñados (TD)
- Grado de autofinanciación (S)

7.1.2.- INDICADORES VISIÓN

- Creación y constitución del Organismo en el plazo previsto (Co,P,T,E)
- Grado de participación de los agentes implicados en el proceso en los aspectos que desde la dirección se determine. (Ejemplo, diseño del logo del Organismo, determinación de los anticipos a transferir a los Ayuntamientos, planes de formación de personal, planes de acción y mejora con entidades colaboradoras, detección de necesidades de la ciudadanía, redacción de la carta de servicios). (P)
- Grado de implicación del personal del Organismo (P,T,Ca,E)
- Grado de implantación de novedades tecnológicas que se determinen (Ca,E)
- Grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias en periodo voluntario (TD)
- Percepción de la sociedad sobre la disminución de costes fiscales de cumplimiento (J)
- Conocimiento de la carta de servicios por parte de la sociedad (T, A)
- Grado de conocimiento de la sociedad del Organismo Autónomo (T,A)
- Número de apariciones favorables en prensa (A)
- Percepción de las personas usuarias sobre la transparencia en la gestión (Ca,J,E,A,T).

7.1.3.- INDICADORES VALORES

- Percepción de los empleados sobre el cumplimiento de los valores (TD)
- Percepción de los usuarios sobre el cumplimiento de los valores (TD)

7.2.- PANEL DE INDICADORES DE INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

| |
|--|
| <p>Objetivo estratégico 1. Crear un Organismo Autónomo sostenible que garantice la participación de los Ayuntamientos y que sea justo, transparente y eficaz:</p> |
| <p>1.1. Grado de cumplimiento de plazo en creación y constitución del Organismo</p> |
| <p>1.2. Grado de autofinanciación</p> |
| <p>1.3. Grado de implantación de novedades tecnológicas que se determinen</p> |

Tabla 11 - Indicadores Objetivo Estratégico 1

| |
|--|
| <p>Objetivo estratégico 2. Conseguir la satisfacción de los contribuyentes de la isla en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.</p> |
| <p>2.1. Grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias en periodo voluntario.</p> |
| <p>2.2. Percepción de la sociedad sobre la disminución de costes fiscales de cumplimiento.</p> |
| <p>2.3. Conocimiento de la carta de servicios por parte de la sociedad.</p> |
| <p>2.4. Plazo de tramitación de recursos.</p> |
| <p>2.5. Plazo de tramitación de solicitudes tributarias.</p> |
| <p>2.6. Grado de satisfacción de los usuarios del servicio.</p> |

Tabla 12- Indicadores Objetivo Estratégico 2

| |
|---|
| <p>Objetivo estratégico 3. Lograr la profesionalización de los empleados del Organismo, aumentando su satisfacción e implicación así como su seguridad en el empleo.</p> |
| <p>3.1. Grado de implicación del personal del Organismo.</p> |

Tabla 13 - Indicadores Objetivo Estratégico 3

| |
|--|
| <p>Objetivo estratégico 4. Mejorar relaciones interadministrativas.</p> |
| <p>4.1. Mejora de las tesorerías de la isla.</p> |
| <p>4.2. Firma de todos los convenios interadministrativos proyectados.</p> |

Tabla 14 - Indicadores Objetivo Estratégico 4

| |
|---|
| <p>Objetivo estratégico 5. Integrar el Organismo en la sociedad logrando mejoras para el conjunto de la isla y el entorno.</p> |
| <p>5.1. Grado de conocimiento de la sociedad del Organismo Autónomo</p> |
| <p>5.2. Número de apariciones favorables en prensa.</p> |
| <p>5.3. Percepción de las personas usuarias sobre la transparencia en la gestión.</p> |
| <p>5.4. Grado de conocimiento de la carta de servicios por parte de la sociedad.</p> |

Tabla 15 - Indicadores Objetivo Estratégico 5

7.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA LOS INDICADORES

La Memoria de Gestión Anual del Organismo deberá realizar una revisión periódica del grado de cumplimiento. De este modo, si los objetivos pretendidos no se han llevado a cabo o se han desviado hasta un nivel de satisfacción < 2,5, habrá que adecuar de nuevo los objetivos.

7.4. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA

Indicadores de gestión recaudatoria tras la implantación del cambio de modelo, a revisar anualmente en la Memoria de gestión:

1. Porcentaje de gasto en personal = $(\text{coste de personal partido por gasto total})$ por 100.

2. Coste medio del personal = $\text{coste de personal} / \text{número de empleados}$.

3. Coste total por empleado = $\text{coste total} / \text{número de empleados}$.

4. Cobertura del coste = $(\text{ingresos prestación servicios} / \text{gasto total})$ por 100.

5. Coste de la actividad inspectora por cada 100 € de deuda generada.

5.1. IBI = $\text{coste gestión Ibi} / \text{generada}$ por 100.

5.2. IAE = $\text{coste de gestión IAE} / \text{deuda generada}$ por 100.

5.3. ICIO = $\text{coste inspección ICIO} / \text{deuda generada}$ por 100.

6. Coste de la actividad de gestión tributaria por cada 100 € de deuda generada.

6.1. IBI = $\text{coste gestión IBI} / \text{deuda generada}$ por 100.

6.2. IAE = $\text{coste gestión IAE} / \text{deuda generada}$ por 100.

6.3. IVTM = $\text{coste gestión IVTM} / \text{deuda generada}$ por 100.

6.4 ICIO= coste gestión ICIO/deuda generada por 100.

7. Coste de la actividad recaudatoria por cada 100 € de cargo:

7.1 Recaudación voluntaria igual coste de recaudación voluntaria/cargo por 100.

7.2 Recaudación ejecutiva igual coste de recaudación voluntaria/cargo por 100.

BIBLIOGRAFÍA

DOMINGO ZABALLOS, M.J. (Director). *Práctica de Administración Local: Formularios y Documentos.* Valencia : Tirant lo Blanch 2016.

Fernández, Emilio. 2018. *puturru de fua.* s.l. : yuju, 2018.

FERRER PEÑATE, Mario. “Lanzarote. Veinte años de Reserva de Biosfera (1993-2013). *Una aproximación a la evolución socioeconómica*”. s.l. : <http://www.lanzarotebiosfera.org/wp-content/uploads/2011/12/Informe-20anos-RB-final.pdf>.

J. ROCA, I. PUIG, M. HERCOWITZ Y O. HERNÁNDEZ:. 2003. *Fiscalidad y medio ambiente en la isla de Lanzarote. Life Lanzarote 2001-2004. Exploración de nuevas líneas de actuación, financiación y fiscalidad para la Reserva de la Biosfera .* s.l. : Cabildo de Lanzarote , 2003.

LEAL JIMÉNEZ, Antonio y QUERO GERVILLA, Mª José. *Manual de marketing y comunicación cultural .* Cádiz : Servicio de Publicaciones de la Universidad, 2011. 334 p. (Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, n. 44). .

LUNA JIMÉNEZ, M.J. et al. 2014. *Administración de recursos por otros entes públicos”, Máster de Contabilidad para la Administración Local Universidad de Málaga, Ud. Didáctica 7, Capítulo 5 del Módulo 3, pp. 2-3.* s.l. : Universidad de Málaga, 2014.

M´BOW, Amadou-Mahtar. Abril 1981. *El hombre en la Biosfera.* s.l. : El Correo de la Unesco, Abril 1981.

MANCUSO, Stefano. 2017. *El futuro es vegetal.* s.l. : Galaxia Gutemberg, 2017.

MIRANDA CALDERIN, S. et al.,. 2005. *Dos hitos en la Hacienda de los Cabildos Insulares: la Carta Intermunicipal de 1941 y las nuevas funciones sociales desempeñadas con los arbitrios sobre la gasolina de 1927 y sobre el tabaco de 1937.* s.l. : Revista Hacienda Canaria, 2005.

PARRADO DÍAZ, Salvador. 2005. *Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas.* s.l. : INAP, 2005.

Parrado, S.

Salomon, Lester M. 2000. *The new Governance and the tools of public action: an introduction.* 2000.

ANEXOS

ANEXO I

REGLAMENTO ORGÁNICO DE COMPOSICIÓN, FUNCIONAMIENTO Y RÉGIMEN JURÍDICO DEL ÓRGANO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DEL CABILDO DE LANZAROTE.

El documento se encuentra publicado en el Boletín Oficial de Canarias N° 80 el 26 de abril de 2016 (www.gobiernodecanarias.org/boc).

En él, se fijan como competencias propias del Órgano las siguientes:

a) La gestión, liquidación, inspección, recaudación y revisión de los actos tributarios insulares.

b) La recaudación en período ejecutivo de los demás ingresos de derecho público del Cabildo y de aquellos otros cuya gestión se le encomiende, así como la recaudación voluntaria de los demás ingresos de derecho público del Cabildo, en los términos previstos en las Bases de Ejecución del Presupuesto.

c) La dirección, planificación y coordinación de las actuaciones en materia tributaria insular y demás recursos que le sean atribuidos.

d) Adoptar acuerdos, dictar actos administrativos y desarrollar el conjunto de actuaciones y trámites necesarios para la gestión, liquidación, inspección, recaudación y revisión de los actos tributarios insulares y de aquellos otros relacionados con los ingresos de Derecho Público, y restantes recursos que se le atribuyan.

e) La prestación de los servicios de información y asistencia a los contribuyentes.

f) La tramitación y resolución de los expedientes sancionadores tributarios y no tributarios relativos a los conceptos cuya competencia les sean asignados.

g) El análisis de las previsiones de ingresos públicos y el diseño de la política global de ingresos tributarios.

h) La propuesta, elaboración e interpretación de las normas tributarias propias del Cabildo.

i) El seguimiento y la ordenación de la ejecución del presupuesto de ingresos en lo relativo a ingresos tributarios y no tributarios, cuya competencia gestora tenga atribuida.

j) La contestación de las consultas tributarias escritas que se formulen.

k) La propuesta de aprobación, revisión y modificación del Plan Anual de Control Tributario.

l) La dirección, coordinación y supervisión de las funciones que específicamente se les encomienda a las unidades de inspección en el Real Decreto 1065/2007.

m) El estudio y elaboración de propuestas relativas a los recursos humanos y materiales necesarios y suficientes para el correcto desarrollo de las funciones del Órgano.

n) El establecimiento de objetivos a alcanzar por el personal adscrito al Órgano.

ñ) La elaboración de sistemas de información y estadísticas relativas a la materia de su competencia.

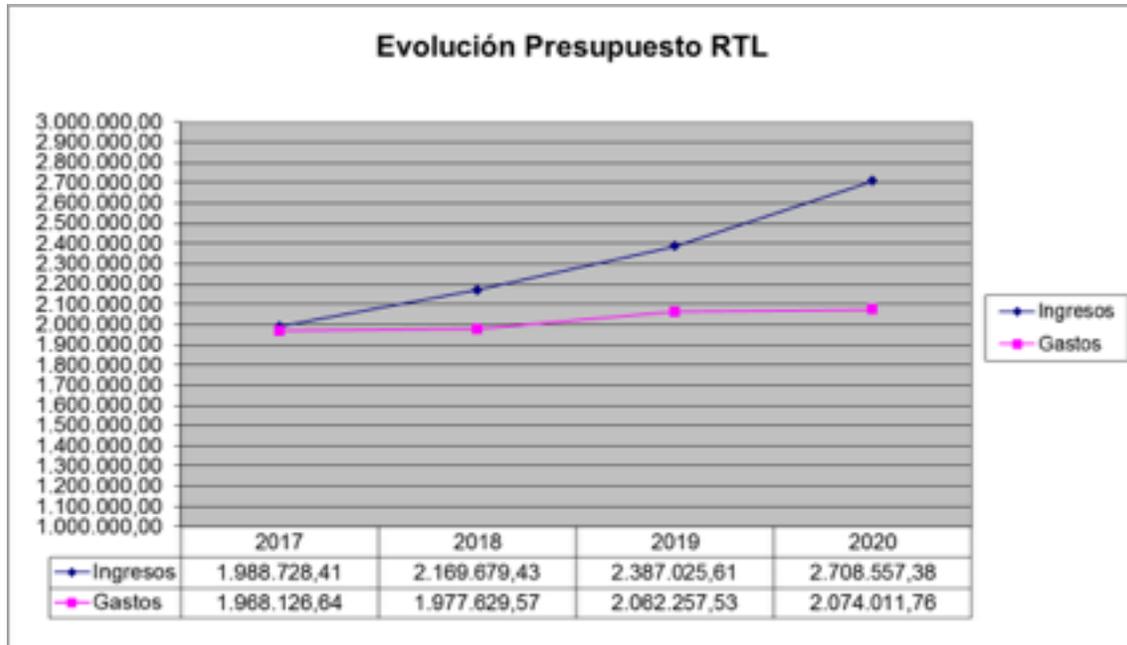
o) La colaboración con otras instituciones públicas en las materias objeto del Órgano de Gestión Tributaria.

p) En general, todas aquellas competencias no especificadas anteriormente y que estén relacionadas con la gestión de los recursos que correspondan al Órgano de Gestión Tributaria o le hayan sido encomendados.

ANEXO II

MARCOS PRESUPUESTARIOS DEL ORGANISMO AUTONOMO.

Ilustración 4 - Evolución marcos presupuestarios



Fuente: elaboración propia

ANEXO III

ESTRUCTURA DEL ORGANISMO AUTÓNOMO



ANEXO IV

ESTUDIOS DE RENTABILIDAD DEL CAMBIO DE MODELO

ARRECIFE

A.- TABLAS ARRECIFE

Situación de partida de ingresos del Ayuntamiento de Arrecife según liquidación Presupuesto 2015:

| INGRESOS | Importe total | % cobro | Importe cobrado |
|------------|-------------------|---------------|-------------------|
| Voluntaria | 18.801.717 | 79,45% | 14.937.964 |
| Ejecutiva | 17.779.441 | 18,44% | 3.278.948 |
| Plusvalías | 937.120 | 72,24% | 676.943 |
| | 37.518.278 | 50,36% | 18.893.855 |

Situación de partida de gastos:

| Concepto | Coste Total |
|---|---------------------|
| Personal | 448.043,26 € |
| Contratos vigentes | 157.220,17 € |
| Material | 2.250,00 € |
| Administración General | 98.130,16 € |
| COSTE TOTAL DEL SERVICIO⁶ | 705.643,59 € |

⁶ Desglose de datos en apartado B.

Periodo de transición 2017-2018- 2019, tras integración y con la tasa prevista en la Ordenanza en la disposición Transitoria para los ejercicios de implantación:

| | | | | MEJORA 1 | |
|------------|-------------------|---------------|-------------------|----------|-------------------|
| INGRESOS | Importe total | % cobro | Importe cobrado | % cobro | Importe cobrado |
| Voluntaria | 18.801.717 | 79,45% | 14.937.964 | 81,45% | 15.313.999 |
| Ejecutiva | 17.779.441 | 18,44% | 3.278.948 | 23,00% | 4.089.271 |
| Plusvalías | 937.120 | 72,24% | 676.943 | 74,00% | 693.469 |
| | 37.518.278 | 50,36% | 18.893.855 | | 20.096.739 |

| | | | | MEJORA 1 | |
|-------------------------------------|-------------------|--|------------------------|-----------------|------------------------|
| B. GASTOS (gestión delegada RTI) | Importe cobrado | Tasa por servicio RTI (Ratio Gastos/Ingresos) | Coste del Servicio RTI | Importe cobrado | Coste del Servicio RTI |
| Voluntaria | 14.937.964 | 5,6% | 836.526 | 15.313.999 | 857.584 |
| Ejecutiva | 3.278.948 | 11,0% | 360.684 | 4.089.271 | 449.820 |
| Plusvalías | 676.943 | 5,6% | 37.909 | 693.469 | 38.834 |
| | 18.893.855 | 6,54% | 1.235.119 | | 1.346.238 |

Tabla 16 - Previsión mejora 1 Arrecife

Periodo 2020-2022, con la tasa prevista en la Ordenanza:

| | | | | MEJORA 2 | |
|------------|-------------------|---------------|-------------------|----------|-------------------|
| INGRESOS | Importe total | % cobro | Importe cobrado | % cobro | Importe cobrado |
| Voluntaria | 18.801.717 | 79,45% | 14.937.964 | 82,00% | 15.417.408 |
| Ejecutiva | 17.779.441 | 18,44% | 3.278.948 | 28,00% | 4.978.243 |
| Plusvalías | 937.120 | 72,24% | 676.943 | 75,00% | 702.840 |
| | 37.518.278 | 50,36% | 18.893.855 | | 21.098.492 |

| GASTOS | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------|--|------------------------|-----------------|------------------------|
| B. GASTOS (gestión delegada RTI) | Importe cobrado | Tasa por servicio RTI (Ratio Gastos/Ingresos) | Coste del Servicio RTI | MEJORA 2 | |
| | | | | Importe cobrado | Coste del Servicio RTI |
| Voluntaria | 14.937.964 | 4,0% | 597.519 | 15.417.408 | 616.696 |
| Ejecutiva | 3.278.948 | 10,0% | 327.895 | 4.978.243 | 497.824 |
| Plusvalías | 676.943 | 4,0% | 27.078 | 702.840 | 28.114 |
| | 18.893.855 | 5,04% | 952.491 | | 1.142.634 |

Tabla 17 - Previsión mejora 2 Arrecife

RESULTADO PREVISTO:

| | Actual | Mejora 1 | Mejora 2 |
|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | 18.893.855 | 20.096.739 | 21.098.492 |
| Gastos | 705.644 | 1.346.238 | 1.450.341 |
| Resultado | 18.188.212 | 18.750.501 | 19.955.857 |

Análisis Rentabilidad de la inversión

| | | | |
|-----------------------------------|--|----------------|------------------|
| Aumento beneficio | | 562.289 | 1.767.646 |
| Inversión | | 640.594 | 436.991 |
| Beneficio TRAS INTEGRACIÓN | | -78.305 | 1.330.655 |
| ROI (Beneficio/Inversión) | | -12,22% | 304,50% |
| | | -0,1222 € | 3,0450 € |

Tabla 18 - Retorno inversión Arrecife

B- DESARROLLO DEL INFORME TÉCNICO-ECONÓMICO

PRIMERO.- Con el objeto de “La puesta en marcha de una Red Tributaria Insular, de base tecnológica, sustentada por modelo de gestión basado en la colaboración, la participación y la transparencia, en la que estén integradas las Entidades Locales de la Isla de Lanzarote.” (Consejo de la Reserva de la Biosfera, 26/03/2014, acuerdo adoptado por unanimidad), se hace necesario determinar el coste que el Servicio de Gestión Tributaria y Recaudación tiene para este Ayuntamiento.

La propia Ley reconoce la dificultad de determinar el coste real de un servicio, y por eso habla de coste previsible, como alternativa de aquél.

En consecuencia, con lo anteriormente expuesto, se considera para el mejor estudio económico el coste previsible de los servicios. Dicho coste previsible se puede extraer o deducir de los gastos consignados en las partidas del Presupuesto de gastos, de los importes directa o indirectamente destinados al servicio.

Partiremos de los gastos consignados en el Presupuesto del año 2015, que directa o indirectamente se aplican a dicho servicio, y otros aplicables legalmente. El coste previsible, en algunos casos, serán unos sencillos estudios económicos, pero en general tratar en su conjunto todos los servicios resulta un tanto complicado y difícil.

SEGUNDO.- Para la determinación del coste real o previsible, conforme al artículo 24.2 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, en su apartado segundo, se tomarán en consideración los siguientes costes:

- Costes directos (gastos de personal, contratos vigentes y material afecto al servicio)
- Costes indirectos o generales (Gastos generales de Administración).

Los costes necesarios para garantizar el mantenimiento y desarrollo razonable del servicio.

DATOS UTILIZADOS

1. GASTOS DIRECTOS ESTIMADOS

1.1 Personal:

De los datos contables se desprende que los gastos estimados de personal del periodo 2016 son los siguientes:

| | Sueldos brutos | Coste SS | % tiempo dedicación | Totales |
|--------------------|----------------|-------------|---------------------|---------------------|
| Funcionario | 125.840,28 € | 39.010,49 € | 100,00 | 164.850,77 € |
| Laboral | 216.177,48 € | 67.015,01 € | 100,00 | 283.192,49 € |
| | | | Total | 448.043,26 € |

1.2 Contratos vigentes:

| Tipo contrato | Vigencia | Importe anual |
|---|--------------------------------------|---------------------|
| Servicios postales | | 83.607,00 € |
| Empresas colaboradoras | | 18.000,00 € |
| Licencias productos informáticos | | 36.313,82 € |
| Impresión de recibos | soporte 7 impresoras y consumo papel | 19.299,35 € |
| | Total | 157.220,17 € |

1.3 Material:

| | Año adquisición | Valor adquisición | Vida útil | Amortización | VNC |
|---|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|-------------|
| Equipos para procesos de información | 2014 | 18.000,00 € | 8 | 2.250,00 € | 13.500,00 € |
| | | | Total | 2.250,00 € | |

El resultado sería:

Total gastos directos estimados: 448.043,26€+157.220,17€+2.250,00€ = 607.513,43 €

2. GASTOS INDIRECTOS ESTIMADOS

2. Administración General

| Descripción | Total gasto Administración general (920) según Presupuesto liquidado 2014 | Gasto en administración general (920) a imputar a la Administración Tributaria |
|------------------------|---|--|
| Administración General | 8.205.548,78 € | 98.130,16 € |

El importe estimado aplicado a la Administración Tributaria, ha sido calculado en base a la aplicación del porcentaje resultante de la siguiente operación:

$$(\text{Total gastos directos} / \text{total presupuesto de gastos 2015}) * 100$$

Donde:

- ✓ Total gastos directos: 607.513,43 €
- ✓ Total presupuesto de gastos 2015: 50.800.000,00 €

Luego, aplicando la fórmula tendremos que el resultado es de 1,1959%

Seguidamente, se ha realizado la siguiente operación:

Gasto Admon general 2014 * porcentaje anterior

Aplicando la fórmula tendremos que el Gasto en administración general a imputar a la Administración Tributaria asciende a: 98.130,16 €

Aglutinando todo lo anteriormente expuesto, tenemos que, los costes que conlleva la realización del servicio son los siguientes:

| Concepto | Coste Total |
|---|---------------------|
| Personal | 448.043,26 € |
| Contratos vigentes | 157.220,17 € |
| Material | 2.250,00 € |
| Administración General | 98.130,16 € |
| COSTE TOTAL DEL SERVICIO⁷ | 705.643,59 € |

⁷ Todos los datos utilizados para el cálculo se encuentran en el Órgano de Gestión Tributaria del Cabildo y fueron suministrados por los departamentos de Intervención de cada Ayuntamiento extraídos de las liquidaciones de los Presupuestos de 2015 .

A. TABLAS HARÍA

Situación de partida de ingresos del Ayuntamiento de Haría según liquidación Presupuesto 2015:

| 2015 | | | | | |
|---------------------------|--------------|----------------------------|---------------------|------------------------------|---------------|
| Voluntaria | | | | | |
| Aplicación presupuestaria | Denominación | DRN | Recaudación Neta | Derechos pendientes de cobro | % cobro |
| 113 | IBI urbana | 1.579.296,05 | 1.292.198,28 | 287.097,77 | 81,82% |
| 112 | IBI rústico | 53.251,09 | 40.617,58 | 12.633,51 | 76,28% |
| 130 | IAE | 7.319,24 | 5.200,04 | 2.119,20 | 71,05% |
| 115 | IVTM | 200.468,51 | 141.738,28 | 58.730,23 | 70,70% |
| 302 | Tasa Basuras | 151.081,29 | 122.152,21 | 28.929,08 | 80,85% |
| | | 1.991.416,18 | 1.601.906,39 | 389.509,79 | 80,44% |
| Potestativos | | | | | |
| Aplicación presupuestaria | Denominación | Derechos Reconocidos Netos | Recaudación Neta | Derechos pendientes de cobro | % cobro |
| 116 | IIVTNU | 208.750,46 | 127.366,73 | 81.383,73 | 61,01% |
| | | 208.750 | 127.366,73 | 81.383,73 | 61,01% |

| INGRESOS | Importe total | % cobro | Importe cobrado |
|------------|--------------------|---------------|--------------------|
| Voluntaria | 1.991.416 € | 80,44% | 1.601.906 € |
| Ejecutiva | 1.421.855 € | 18,67% | 265.427 € |
| IIVTNU | 208.750 € | 61,01% | 127.367 € |
| | 3.622.022 € | 55,07% | 1.994.700 € |

Situación de partida de gastos:

| Concepto | Coste Total |
|---|---------------------|
| Contratos vigentes | 112.089,53 € |
| Administración General | 19.337,79 € |
| COSTE TOTAL DEL SERVICIO⁸ | 131.427,32 € |

Periodo de transición 2017-2018- 2019, tras integración y con la tasa prevista en la Ordenanza en la disposición Transitoria para los ejercicios de implantación:

| INGRESOS | Importe total | % cobro | Importe cobrado | % cobro | Importe cobrado |
|---|------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| Voluntaria | 1.991.416 € | 80,44% | 1.601.906 € | 82,00% | 1.632.961 € |
| Ejecutiva | 1.421.855 € | 18,67% | 265.427 € | 20,00% | 284.371 € |
| Plusvalías | 208.750 € | 61,01% | 127.367 € | 72,50% | 151.344 € |
| | 3.622.022 € | 55,07% | 1.994.700 € | | 2.068.676 € |
| GASTOS | | | | | |
| | | | | MEJORA 1 | |
| B. GASTOS (gestión delegada RTI) | Importe cobrado | Tasa por servicio RTI | Coste del Servicio RTI | Importe cobrado | Coste del Servicio RTI |
| Voluntaria | 1.601.906 € | 5,60% | 89.707 € | 1.632.961 € | 91.446 € |
| Ejecutiva | 265.427 € | 11,00% | 29.197 € | 284.371 € | 31.281 € |
| Plusvalías | 127.367 € | 5,60% | 7.133 € | 151.344 € | 8.475 € |
| | 1.994.700 € | 6,32% | 126.036 € | | 131.202 € |

⁸ Desglose de datos en apartado B

Tabla 19 - Previsión Mejora 1 Haría

Periodo 2020-2022, con la tasa prevista en la Ordenanza:

| INGRESOS | | | | | |
|----------------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------------|------------------------|
| | Importe total | % cobro | Importe cobrado | % cobro | Importe cobrado |
| Voluntaria | 1.991.416 € | 80,44% | 1.601.906 € | 84,00% | 1.672.790 € |
| Ejecutiva | 1.421.855 € | 18,67% | 265.427 € | 25,00% | 355.464 € |
| Plusvalías | 208.750 € | 61,01% | 127.367 € | 75,00% | 156.563 € |
| | 3.622.022 € | 55,07% | 1.994.700 € | | 2.184.816 € |
| GASTOS | | | | | |
| | | | | MEJORA 2 | |
| B. GASTOS (gestión delegada RTI) | Importe cobrado | Tasa por servicio RTI | Coste del Servicio RTI | Importe cobrado | Coste del Servicio RTI |
| Voluntaria | 1.601.906 € | 4,00% | 64.076 € | 1.672.790 € | 66.912 € |
| Ejecutiva | 265.427 € | 10,00% | 26.543 € | 355.464 € | 35.546 € |
| Plusvalías | 127.367 € | 4,00% | 5.095 € | 156.563 € | 6.263 € |
| | 1.994.700 € | 4,80% | 95.714 € | | 108.720 € |

Tabla 20 - Previsión Mejora 2 Haría

RESULTADO PREVISTO:

| | Actual | Mejora 1 | Mejora 2 |
|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos | 1.994.700 € | 2.068.676 € | 2.184.816 € |
| Gastos | 131.427 € | 131.202 € | 108.720 € |
| Resultado | 1.863.273 € | 1.937.474 € | 2.076.096 € |

Análisis

| | | | |
|-----------------------------------|--|-----------------|------------------|
| Aumento beneficio | | 74.202 € | 212.823 € |
| Inversión | | -225 € | -22.707 € |
| Beneficio TRAS INTEGRACIÓN | | 74.427 € | 235.530 € |
| ROI (Beneficio/Inversión) | | | |

Tabla 21 - Retorno inversión Haría

B.- INFORME TÉCNICO-ECONÓMICO AYUNTAMIENTO DE HARÍA

PRIMERO.- Con el objeto de “La puesta en marcha de una Red Tributaria Insular, de base tecnológica, sustentada por modelo de gestión basado en la colaboración, la participación y la transparencia, en la que estén integradas las Entidades Locales de la Isla de Lanzarote.” (Consejo de la Reserva de la Biosfera, 26/03/2014, acuerdo adoptado por unanimidad), se hace necesario determinar el coste que el Servicio de Gestión Tributaria y Recaudación tiene para este Ayuntamiento.

La propia Ley reconoce la dificultad de determinar el coste real de un servicio, y por eso habla de coste previsible, como alternativa de aquél.

En consecuencia, con lo anteriormente expuesto, se considera para el mejor estudio económico el coste previsible de los servicios. Dicho coste previsible se puede extraer o deducir de los gastos consignados en las partidas del Presupuesto de gastos, de los importes directa o indirectamente destinados al servicio.

Partiremos de los gastos consignados en el Presupuesto del año 2015, que directa o indirectamente se aplican a dicho servicio, y otros aplicables legalmente. El coste previsible, en algunos casos, serán unos sencillos estudios económicos, pero en general tratar en su conjunto todos los servicios resulta un tanto complicado y difícil.

SEGUNDO.- Para la determinación del coste real o previsible, conforme al artículo 24.2 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, en su apartado segundo, se tomarán en consideración los siguientes costes:

- Costes directos (gastos de personal, contratos vigentes y material afecto al servicio)
- Costes indirectos o generales (Gastos generales de Administración).

Los costes necesarios para garantizar el mantenimiento y desarrollo razonable del servicio.

DATOS UTILIZADOS

1. GASTOS DIRECTOS ESTIMADOS

1.1 Contratos vigentes:

| Tipo contrato | Vigencia | Importe anual |
|-------------------------------|--------------|---------------------|
| Empresas colaboradoras | | 112.089,53 € |
| | Total | 112.089,53 € |

El resultado sería:

Total gastos directos estimados= 112.089,53 €

2. GASTOS INDIRECTOS ESTIMADOS

2. Administración General

| Descripción | Total gasto Administración general (920) según Presupuesto liquidado 2014 | Gasto en administración general (920) a imputar a la Administración Tributaria |
|-------------------------------|---|--|
| Administración General | 1.175.478,03 € | 19.337,79 € |

El importe estimado aplicado a la Administración Tributaria, ha sido calculado en base a la aplicación del porcentaje resultante de la siguiente operación:

$(\text{Total gastos directos} / \text{total presupuesto de gastos 2015}) * 100$

Donde:

- ✓ Total gastos directos: 112.089,53 €
- ✓ Total presupuesto de gastos 2015: 6.813.347,10 €

Luego, aplicando la fórmula tendremos que el resultado es de 1,6451%

Seguidamente, se ha realizado la siguiente operación:

Gasto Admon general 2014 * porcentaje anterior

Aplicando la fórmula tendremos que el Gasto en administración general a imputar a la Administración Tributaria asciende a: 19.337,79 €

Aglutinando todo lo anteriormente expuesto, tenemos que, los costes que conlleva la realización del servicio son los siguientes:

| Concepto | Coste Total |
|---------------------------------|---------------------|
| Contratos vigentes | 112.089,53 € |
| Administración General | 19.337,79 € |
| COSTE TOTAL DEL SERVICIO | 131.427,32 € |

Todos los datos utilizados para el cálculo se encuentran en el Departamento de Gestión Tributaria y Recaudación a disposición de quien lo solicite.

A. TABLAS TEGUISE

Situación de partida de ingresos del Ayuntamiento de Tegui se según liquidación
Presupuesto 2015:

| 2015 | | | | | |
|---------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------|------------------------------|---------------|
| Voluntaria | | | | | |
| Aplicación presupuestaria | Denominación | Derechos Reconocidos Netos | Recaudación líquida | Derechos pendientes de cobro | % cobro |
| 113 | IBI urbana | 8.864.218,74 | 5.891.026,56 | 2.973.192,18 | 66,46% |
| 130 | IAE | 408.815,70 | 360.893,30 | 47.922,40 | 88,28% |
| 115 | IVTM | 752.687,06 | 568.975,44 | 183.711,62 | 75,59% |
| 30200 | Tasa basuras domiciliaria | 600.910,64 | 486.331,89 | 114.578,75 | 80,93% |
| 30201 | Tasa basuras industrial | 856.051,12 | 621.883,61 | 234.167,51 | 72,65% |
| | | 11.482.683,26 | 7.929.110,80 | 3.553.572,46 | 69,05% |
| Potestativos | | | | | |
| Aplicación presupuestaria | Denominación | Derechos Reconocidos Netos | Recaudación líquida | Derechos pendientes de cobro | % cobro |
| | II | | | | |
| 116 | VTNU | 2.036.528,35 | 1.485.110,40 | 551.417,95 | 72,92% |
| 290 | ICIO | 287.457,13 | 283.545,26 | 3.911,87 | 98,64% |
| | | 2.323.985,48 | 1.768.655,66 | 555.329,82 | 76,10% |
| TOTAL | | 13.806.668,74 | 9.697.766,46 | 4.108.902,28 | |

| INGRESOS | Importe total | % cobro | Importe cobrado |
|------------|----------------------|---------------|---------------------|
| Voluntaria | 11.482.683,26 | 69,05% | 7.929.110,80 |
| Ejecutiva | 1.305.286,00 | 29,47% | 384.691,00 |
| Plusvalías | 2.036.528,35 | 72,92% | 1.485.110,40 |
| | 14.824.497,61 | 66,10% | 9.798.912,20 |

Situación de partida de gastos:

| Concepto | Coste Total |
|---------------------------------|-----------------------|
| Personal | 329.321,00 € |
| Contratos vigentes | 587.723,87 € |
| Material | 964,46 € |
| Administración General | 87.724,47 € |
| COSTE TOTAL DEL SERVICIO | 1.005.733,80 € |

Periodo de transición 2017-2018- 2019, tras integración y con la tasa prevista en la Ordenanza en la Disposición Transitoria para los ejercicios de implantación:

| | | | | MEJORA 1 | |
|---|----------------------|---|------------------------|-----------------|------------------------|
| INGRESOS | Importe total | % cobro | Importe cobrado | % cobro | Importe cobrado |
| Voluntaria | 11.482.683,26 | 69,05% | 7.929.110,80 | 78,00% | 8.956.492,94 |
| Ejecutiva | 1.305.286,00 | 29,47% | 384.691,00 | 30,00% | 391.585,80 |
| Plusvalías | 2.036.528,35 | 72,92% | 1.485.110,40 | 73,00% | 1.486.665,70 |
| | 14.824.497,61 | 66,10% | 9.798.912,20 | | 10.834.744,44 |
| GASTOS | | | | MEJORA 1 | |
| B. GASTOS (gestión delegada RTI) | Importe cobrado | Tasa por servicio RTI (Ratio Gastos/Ingresos) | Coste del Servicio RTI | Importe cobrado | Coste del Servicio RTI |

| | | | | | |
|-------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
| Voluntaria | 7.929.110,80 | 5,60% | 444.030,20 | 8.956.492,94 | 501.563,60 |
| Ejecutiva | 384.691,00 | 11,00% | 42.316,01 | 391.585,80 | 43.074,44 |
| Plusvalías | 1.485.110,40 | 5,60% | 83.166,18 | 1.486.665,70 | 83.253,28 |
| | 9.798.912,20 | 5,81% | 569.512,40 | | 627.891,32 |

Tabla 22 - Previsión Mejora 1 Tegise

Periodo 2020-2022, con la tasa prevista en la Ordenanza:

| | | | | MEJORA 2 | |
|----------------------------------|----------------------|---|------------------------|-----------------|------------------------|
| INGRESOS | Importe total | % cobro | Importe cobrado | % cobro | Importe cobrado |
| Voluntaria | 11.482.683,26 | 69,05% | 7.929.110,80 | 80,00% | 9.186.146,61 |
| Ejecutiva | 1.305.286,00 | 29,47% | 384.691,00 | 33,00% | 430.744,38 |
| Plusvalías | 2.036.528,35 | 72,92% | 1.485.110,40 | 75,00% | 1.527.396,26 |
| | 14.824.497,61 | 66,10% | 9.798.912,20 | | 11.144.287,25 |
| GASTOS | | | | MEJORA 2 | |
| B. GASTOS (gestión delegada RTI) | Importe cobrado | Tasa por servicio RTI (Ratio Gastos/Ingresos) | Coste del Servicio RTI | Importe cobrado | Coste del Servicio RTI |
| Voluntaria | 7.929.110,80 | 4,00% | 317.164,43 | 9.186.146,61 | 367.445,86 |
| Ejecutiva | 384.691,00 | 10,00% | 38.469,10 | 430.744,38 | 43.074,44 |
| Plusvalías | 1.485.110,40 | 4,00% | 59.404,42 | 1.527.396,26 | 61.095,85 |
| | 9.798.912,20 | 4,24% | 415.037,95 | | 471.616,15 |

Tabla 23 - Previsión Mejora 2 Tegise

RESULTADO PREVISTO:

| | Actual con | Mejora 1 | Mejora 2 |
|------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos | 9.798.912,20 | 10.834.744,44 | 11.144.287,25 |
| Gastos | 1.005.733,80 | 627.891,32 | 471.616,15 |
| Resultado | 8.793.178,40 | 10.377.859,51 | 10.672.671,10 |

| Análisis Rentabilidad de la inversión | | | |
|--|--|------------------|------------------|
| Aumento beneficio | | 1.413.675 | 1.879.493 |
| Inversión | | -377.842 | -534.118 |
| Beneficio TRAS INTEGRACIÓN | | 1.791.517 | 2.413.610 |
| ROI (Beneficio/Inversión) | | | |

Tabla 24 - Retorno inversión Teguisse

B.- INFORME TÉCNICO-ECONÓMICO AYUNTAMIENTO DE TEGUISE

PRIMERO.- Con el objeto de “La puesta en marcha de una Red Tributaria Insular, de base tecnológica, sustentada por modelo de gestión basado en la colaboración, la participación y la transparencia, en la que estén integradas las Entidades Locales de la Isla de Lanzarote.” (Consejo de la Reserva de la Biosfera, 26/03/2014, acuerdo adoptado por unanimidad), se hace necesario determinar el coste que el Servicio de Gestión Tributaria y Recaudación tiene para este Ayuntamiento.

La propia Ley reconoce la dificultad de determinar el coste real de un servicio, y por eso habla de coste previsible, como alternativa de aquél.

En consecuencia, con lo anteriormente expuesto, se considera para el mejor estudio económico el coste previsible de los servicios. Dicho coste previsible se puede extraer o deducir de los gastos consignados en las partidas del Presupuesto de gastos, de los importes directa o indirectamente destinados al servicio.

Partiremos de los gastos consignados en el Presupuesto del año 2015, que directa o indirectamente se aplican a dicho servicio, y otros aplicables legalmente. El coste previsible, en algunos casos, serán unos sencillos estudios económicos, pero en general tratar en su conjunto todos los servicios resulta un tanto complicado y difícil.

SEGUNDO.- Para la determinación del coste real o previsible, conforme al artículo 24.2 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto

Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, en su apartado segundo, se tomarán en consideración los siguientes costes:

- Costes directos (gastos de personal, contratos vigentes y material afecto al servicio)
- Costes indirectos o generales (Gastos generales de Administración).

Los costes necesarios para garantizar el mantenimiento y desarrollo razonable del servicio.

DATOS UTILIZADOS

1. GASTOS DIRECTOS ESTIMADOS

1.1 Personal:

De los datos contables se desprende que los gastos estimados de personal del periodo 2016 son los siguientes:

| | Sueldos brutos | Coste SS | % tiempo dedicación | Totales |
|----------------|----------------|-------------|---------------------|---------------------|
| Laboral | 239.321,00 € | 90.000,00 € | 100,00 | 329.321,00 € |
| | | | Total | 329.321,00 € |

1.2 Contratos vigentes:

| Tipo contrato | Vigencia | Importe anual |
|-------------------------------|----------|---------------|
| Servicios postales | | 912,00 € |
| Empresas colaboradoras | | |

| | | |
|---|-------------------------------|---------------------|
| Empresas colaboradoras | RECAUDADOR | 586.260,47 € |
| Licencias productos informáticos | 31/12/2020 | 551,40 € |
| Impresión de recibos | Renting impresora prorrateado | |
| Otros | Renting impresora prorrateado | |
| Total | | 587.723,87 € |

1.3 Material:

| | Año adquisición | Valor adquisición | Vida útil | Amortización | VNC |
|---|-----------------|-------------------|-----------|-----------------|------------|
| Equipos para procesos de información | 2010 | 4.593,60 € | 8 | 574,20 € | 1.148,40 € |
| Mobiliario | 2010 | 7.805,14 € | 20 | 390,26 € | 5.463,60 € |
| Total | | | | 964,46 € | |

El resultado sería:

Total gastos directos estimados: 329.321,00€+587.723,87€+964,46€ = 918.009,33€

2. GASTOS INDIRECTOS ESTIMADOS

2. Administración General

| Descripción | Total gasto Administración general (920) según Presupuesto liquidado 2014 | Gasto en administración general (920) a imputar a la Administración Tributaria |
|-------------------------------|---|--|
| Administración General | 6.926.527,46 € | 87.724,47 € |

El importe estimado aplicado a la Administración Tributaria, ha sido calculado en base a la aplicación del porcentaje resultante de la siguiente operación:

$$(\text{Total gastos directos} / \text{total presupuesto de gastos 2015}) * 100$$

Donde:

- ✓ Total gastos directos: 918.009,33 € - 586.260,47 € = 331.748,86 €
- ✓ Total presupuesto de gastos 2015: 26.194.000,00 €

Luego, aplicando la fórmula tendremos que el resultado es de 1,2665%

Seguidamente, se ha realizado la siguiente operación:

Gasto Admon general 2014 * porcentaje anterior

Aplicando la fórmula tendremos que el Gasto en administración general a imputar a la Administración Tributaria asciende a: 87.724,47 €

Aglutinando todo lo anteriormente expuesto, tenemos que, los costes que conlleva la realización del servicio son los siguientes:

| Concepto | Coste Total |
|---------------------------------|-----------------------|
| Personal | 329.321,00 € |
| Contratos vigentes | 587.723,87 € |
| Material | 964,46 € |
| Administración General | 87.724,47 € |
| COSTE TOTAL DEL SERVICIO | 1.005.733,80 € |

Todos los datos utilizados para el cálculo se encuentran en el Departamento de Gestión Tributaria y Recaudación a disposición de quien lo solicite.

TINAJO

A.- TABLAS TINAJO

Situación de partida de ingresos del Ayuntamiento de Tinajo según liquidación Presupuesto 2015:

| 2015 | | | | | |
|---------------------------|--------------|----------------------------|---------------------|------------------------------|---------------|
| Voluntaria | | | | | |
| Aplicación presupuestaria | Denominación | Derechos Reconocidos Netos | Recaudación Neta | Derechos pendientes de cobro | % cobro |
| 113 | IBI urbana | 1.866.108,99 | 853.599,60 | 1.012.509,39 | 45,74% |
| 130 | IAE | 49.839,37 | 33.043,22 | 16.796,15 | 66,30% |
| 115 | IVTM | 283.574,62 | 128.594,88 | 154.979,74 | 45,35% |
| 302 | Tasa Basuras | 204.907,62 | 64.269,35 | 140.638,27 | 31,37% |
| | | 2.404.430,60 | 1.079.507,05 | 1.324.923,55 | 44,90% |
| Potestativos | | | | | |
| Aplicación presupuestaria | Denominación | Derechos Reconocidos Netos | Recaudación Neta | Derechos pendientes de cobro | % cobro |
| 116 | IIVTNU | 35.507,65 | 8.137,04 | 27.370,61 | 22,92% |
| 290 | ICIO | -21.980,82 | -21.980,82 | 0,00 | 100,00% |

| INGRESOS | Importe total | % cobro | Importe cobrado |
|------------|--------------------|---------------|--------------------|
| Voluntaria | 2.404.431 € | 44,90% | 1.079.507 € |
| Ejecutiva | 2.331.685 € | 22,03% | 513.647 € |
| Plusvalías | 35.508 € | 22,92% | 8.137 € |
| | 4.771.623 € | 33,56% | 1.601.291 € |

Situación de partida de gastos:

| Concepto | Coste Total |
|---------------------------------|--------------------|
| Personal | 49.831,94 € |
| Contratos vigentes | 1.200,00 € |
| Material | 790,00 € |
| Administración General | 5.010,46 € |
| COSTE TOTAL DEL SERVICIO | 56.832,40 € |

Periodo de transición 2017-2018- 2019, tras integración y con la tasa prevista en la Ordenanza en la disposición Transitoria para los ejercicios de implantación:

| | | | | MEJORA 1 | |
|------------|--------------------|---------------|--------------------|----------|--------------------|
| INGRESOS | Importe total | % cobro | Importe cobrado | % cobro | Importe cobrado |
| Voluntaria | 2.404.431 € | 44,90% | 1.079.507 € | 77,00% | 1.851.412 € |
| Ejecutiva | 2.331.685 € | 22,03% | 513.647 € | 23,00% | 536.288 € |
| Plusvalías | 35.508 € | 22,92% | 8.137 € | 72,50% | 25.743 € |
| | 4.771.623 € | 33,56% | 1.601.291 € | | 2.413.442 € |

| | | | | MEJORA 1 | |
|-------------------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------------|------------------------|
| B. GASTOS (gestión delegada RTI) | Importe cobrado | Tasa por servicio RTI | Coste del Servicio RTI | Importe cobrado | Coste del Servicio RTI |
| Voluntaria | 1.079.507 € | 5,6% | 60.452 € | 1.851.412 € | 103.679 € |
| Ejecutiva | 513.647 € | 11,0% | 56.501 € | 536.288 € | 58.992 € |
| Plusvalías | 8.137 € | 5,6% | 456 € | 25.743 € | 1.442 € |
| | 1.601.291 € | 7,33% | 117.409 € | | 164.112 € |

Tabla 25 - Previsión Mejora 1 Tinajo

Periodo 2020-2022, con la tasa prevista en la Ordenanza:

| | | | | MEJORA 2 | |
|------------|--------------------|---------------|--------------------|----------|--------------------|
| INGRESOS | Importe total | % cobro | Importe cobrado | % cobro | Importe cobrado |
| Voluntaria | 2.404.431 € | 44,90% | 1.079.507 € | 78,00% | 1.875.456 € |
| Ejecutiva | 2.331.685 € | 22,03% | 513.647 € | 25,00% | 582.921 € |
| Plusvalías | 35.508 € | 22,92% | 8.137 € | 75,00% | 26.631 € |
| | 4.771.623 € | 33,56% | 1.601.291 € | | 2.485.008 € |

| | | | | MEJORA 2 | |
|-------------------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------------|------------------------|
| B. GASTOS (gestión delegada RTI) | Importe cobrado | Tasa por servicio RTI | Coste del Servicio RTI | Importe cobrado | Coste del Servicio RTI |
| Voluntaria | 1.079.507 € | 4,0% | 43.180 € | 1.875.456 € | 75.018 € |
| Ejecutiva | 513.647 € | 10,0% | 51.365 € | 582.921 € | 58.292 € |
| Plusvalías | 8.137 € | 4,0% | 325 € | 26.631 € | 1.065 € |
| | 1.601.291 € | 5,92% | 94.870 € | | 134.376 € |

Tabla 26 - Previsión Mejora 2 Tinajo

RESULTADO PREVISTO:

| | Actual | Mejora 1 | Mejora 2 |
|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos | 1.601.291 € | 2.413.442 € | 2.485.008 € |
| Gastos | 56.832 € | 128.715 € | 134.376 € |
| Resultado | 1.544.459 € | 2.284.727 € | 2.350.632 € |

Análisis

| | | | |
|-----------------------------------|--|------------------|------------------|
| Aumento beneficio | | 704.871 € | 806.174 € |
| Inversión | | 107.280 € | 77.543 € |
| Beneficio TRAS INTEGRACIÓN | | 597.591 € | 728.630 € |
| ROI (Beneficio/Inversión) | | 557,04 % | 939,64% |
| | | 5,5704 € | 9,3964 € |

Tabla 27 - Retorno inversión Tinajo

B.- INFORME TÉCNICO-ECONÓMICO AYUNTAMIENTO DE TINAJO

PRIMERO.- Con el objeto de “La puesta en marcha de una Red Tributaria Insular, de base tecnológica, sustentada por modelo de gestión basado en la colaboración, la participación y la transparencia, en la que estén integradas las Entidades Locales de la Isla de Lanzarote.” (Consejo de la Reserva de la Biosfera, 26/03/2014, acuerdo adoptado por unanimidad), se hace necesario determinar el coste que el Servicio de Gestión Tributaria y Recaudación tiene para este Ayuntamiento.

La propia Ley reconoce la dificultad de determinar el coste real de un servicio, y por eso habla de coste previsible, como alternativa de aquél.

En consecuencia, con lo anteriormente expuesto, se considera para el mejor estudio económico el coste previsible de los servicios. Dicho coste previsible se puede extraer o deducir de los gastos consignados en las partidas del Presupuesto de gastos, de los importes directa o indirectamente destinados al servicio.

Partiremos de los gastos consignados en el Presupuesto del año 2015, que directa o indirectamente se aplican a dicho servicio, y otros aplicables legalmente. El coste previsible, en algunos casos, serán unos sencillos estudios económicos, pero en general tratar en su conjunto todos los servicios resulta un tanto complicado y difícil.

SEGUNDO.- Para la determinación del coste real o previsible, conforme al artículo 24.2 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, en su apartado segundo, se tomarán en consideración los siguientes costes:

- Costes directos (gastos de personal, contratos vigentes y material afecto al servicio)
- Costes indirectos o generales (Gastos generales de Administración).

Los costes necesarios para garantizar el mantenimiento y desarrollo razonable del servicio.

DATOS UTILIZADOS

1. GASTOS DIRECTOS ESTIMADOS

1.1 Personal:

De los datos contables se desprende que los gastos estimados de personal del periodo 2016 son los siguientes:

| | Sueldos brutos | Coste SS | % dedicación | tiempo | Totales |
|----------------|----------------|-------------|-----------------|--------------|--------------------|
| Laboral | 38.510,00 € | 11.321,94 € | | 100,00 | 49.831,94 € |
| | | | | Total | 49.831,94 € |

1.2 Contratos vigentes:

| Tipo contrato | Vigencia | Importe anual |
|---------------|----------|---------------|
|---------------|----------|---------------|

| | | |
|---|-------|-------------------|
| Licencias productos informáticos | Anual | 1.200,00 € |
| Total | | 1.200,00 € |

1.3 Material:

| | Año adquisición | Valor adquisición | Vida útil | Amortización | VNC |
|---|-----------------|-------------------|-----------|-----------------|------------|
| Equipos para procesos de información | 2012 | 5.720,00 € | 8 | 715,00 € | 2.860,00 € |
| Mobiliario | 2005 | 1.500,00 € | 20 | 75,00 € | 675,00 € |
| Total | | | | 790,00 € | |

El resultado sería:

| |
|---|
| Total gastos directos estimados: 49.831,94 € + 1.200,00 € + 790,00 € = 51.821,94 € |
|---|

2. GASTOS INDIRECTOS ESTIMADOS

2. Administración General

| Descripción | Total gasto Administración general (920) según Presupuesto liquidado 2014 | Gasto en administración general (920) a imputar a la Administración Tributaria |
|-------------------------------|---|--|
| Administración General | 676.632,66 € | 5.010,46 € |

El importe estimado aplicado a la Administración Tributaria, ha sido calculado en base a la aplicación del porcentaje resultante de la siguiente operación:

$(\text{Total gastos directos} / \text{total presupuesto de gastos 2015}) * 100$

Donde:

- ✓ Total gastos directos: 51.821,94 €
- ✓ Total presupuesto de gastos 2015: 6.998.619,98 €

Luego, aplicando la fórmula tendremos que el resultado es de 0,7405%

Seguidamente, se ha realizado la siguiente operación:

Gasto Admon general 2014 * porcentaje anterior

Aplicando la fórmula tendremos que el Gasto en administración general a imputar a la Administración Tributaria asciende a: 5.010,46 €

Aglutinando todo lo anteriormente expuesto, tenemos que, los costes que conlleva la realización del servicio son los siguientes:

| Concepto | Coste Total |
|---------------------------------|--------------------|
| Personal | 49.831,94 € |
| Contratos vigentes | 1.200,00 € |
| Material | 790,00 € |
| Administración General | 5.010,46 € |
| COSTE TOTAL DEL SERVICIO | 56.832,40 € |

Todos los datos utilizados para el cálculo se encuentran en el Departamento de Gestión Tributaria y Recaudación a disposición de quien lo solicite.

ANEXO V

ORDENANZA FISCAL GENERAL DEL EXCMO. CABILDO INSULAR DE LANZAROTE

El documento se encuentra publicado en el Boletín Oficial de la Provincia de las Palmas N° 50 el 25 de abril de 2016 (www.boplaspalmas.net).

ANEXO VI

RPT

El documento se encuentra publicado en el Boletín Oficial de la Provincia de las Palmas, Número 59, el miércoles 16 de mayo de 2018.

(www.boplaspalmas.net).

ANEXO VII

IMAGEN CORPORATIVA DEL ORGANISMO AUTÓNOMO

