

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca



VNiVERSiDAD D SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

FACULTAD DE DERECHO

DEPARTAMENTO DE DERECHO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y
PROCESAL

TESIS DOCTORAL

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO AUTÓNOMO DE
GESTIÓN ECONÓMICA Y RECAUDACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE
SALAMANCA

VALENTÍN PÉREZ MARTÍNEZ

DIRECTORES

D. JOSÉ MARÍA LAGO MONTERO

D^a. MARÍA ÁNGELES GARCÍA FRÍAS

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

SALAMANCA 2016

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

FACULTAD DE DERECHO

DEPARTAMENTO DE DERECHO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y PROCESAL

TESIS DOCTORAL

VALENTÍN PÉREZ MARTÍNEZ

DIRECTORES:

D. JOSÉ MARÍA LAGO MONTERO

D^a. MARÍA ÁNGELES GARCÍA FRÍAS

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

SALAMANCA 2016

ACRÓNIMOS USADOS

ACRÓNIMO	SIGNIFICADO
AEAT	Agencia Estatal de Administración Tributaria
AGE	Administración General del Estado
BOE	Boletín Oficial del Estado
CCAA	Comunidades Autónomas
CCLL	Corporaciones Locales
DNle	Documento Nacional de Identidad Electrónico
EBEP	Estatuto Básico del Empleado Público
EVAM	Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora
FEMP	Federación Española de Municipios y Provincias
FNMT	Fábrica Nacional de Moneda y Timbre
IAE	Impuesto sobre Actividades Económicas
IBI	Impuesto sobre Bienes Inmuebles
ICIO	Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras
IIVTNU	Impuesto sobre el Incremento del Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana
IRPF	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

ISO	International Organization for Standardization
IVA	Impuesto sobre el Valor Añadido
IVTM	Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica
I+D/I+D+I	Inversión más Desarrollo (más Investigación)
INE	Instituto Nacional de Estadística
LAE/LAECSP	Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos
LBRL	Ley reguladora de las Bases de Régimen Local
LGT	Ley General Tributaria
LISI	Ley de medidas de Impulso de la Sociedad de la Información
LOPD	Ley Orgánica de Protección de Datos
LRHL/LHL/TRLHL	Ley Reguladora de Haciendas Locales
LRJPAC	Ley de Régimen Jurídico y del Procedimiento Administrativo Común
LRJSP	Ley de Régimen Jurídico del Sector Público
LTAIP/LTAIBG	Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno
OAGER	Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación
PIB	Producto Interior Bruto
REALA	Revista de Estudios de Administración Local y Autonómica
REDA	Revista Española de Derecho Administrativo
RGAT	Reglamento General de Gestión e Inspección Tributaria

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

RGI	Reglamento General de la Inspección
RGR	Reglamento General de Recaudación
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TRCI	Texto Refundido de la Ley del Catastro Inmobiliario
UE15	Unión Europea 15 miembros

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

DEDICATORIA

A Elena y a mis hijos.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

INTRODUCCIÓN9

CAPITULO I. EL MARCO CONCEPTUAL DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO AUTÓNOMO DE GESTIÓN ECONÓMICA Y RECAUDACIÓN.18

- I.1 Aproximación legal..... 19
- I.2 El marco legal. Los Ayuntamientos ante la nueva Ley de Procedimiento Administrativo. El cambio de la Administración tributaria tradicional a la Administración tributaria electrónica. **¡Error! Marcador no definido.**
- I.3 La Ley General Tributaria y la Administración Electrónica Tributaria Municipal **¡Error! Marcador no definido.**
- I.4 Breves apuntes sobre la colaboración social en la aplicación de los tributos **¡Error! Marcador no definido.**
- I.5 La colaboración entre Administraciones Públicas en la aplicación de los tributos locales **¡Error! Marcador no definido.**
- I.6 La modernización de la Administración tributaria local. La Ley de Transparencia. **¡Error! Marcador no definido.**
- I.7 La tributación local en el contexto actual. Las bases para un proyecto de modernización de la organización tributaria municipal..... **¡Error! Marcador no definido.**

CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL ¡Error! Marcador no definido.

- II.1 Implementación de un proyecto de modernización de una organización tributaria municipal. Descripción del contexto en el que debe plantearse la modernización del OAGER..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - II.1.1 El contexto actual de los procesos de modernización de las entidades locales. **¡Error! Marcador no definido.**
 - II.1.2. Principales implicaciones de la Ley 11/2007, de 22 junio, de Acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos _____ **¡Error! Marcador no definido.**
- II.2. Metodología de la modernización. **¡Error! Marcador no definido.**
- II.3 La modernización de los servicios OAGER **¡Error! Marcador no definido.**
- II.4. Breves apuntes sobre el Plan de Calidad Municipal del Ayuntamiento de Salamanca. **¡Error! Marcador no definido.**
- II.5. Proyecto de Modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca **¡Error! Marcador no definido.**
 - II.5.1. Mejora de los canales de relación con los ciudadanos ____ **¡Error! Marcador no definido.**
 - II.5.2. Mejora de la gestión interna _____ **¡Error! Marcador no definido.**
 - II.5.3. Interoperabilidad e integración de la información para la toma de decisiones ____ **¡Error! Marcador no definido.**
 - II.5.4. Seguridad _____ **¡Error! Marcador no definido.**
 - II.5.5. Soporte legal y aspectos organizativos. Formación y capacitación de los empleados públicos _____ **¡Error! Marcador no definido.**
 - II.5.6. Comunicación y difusión _____ **¡Error! Marcador no definido.**
- II.6. Iniciativas para la Modernización **¡Error! Marcador no definido.**
 - II.6.1. Análisis de las principales tendencias e iniciativas más novedosas en el ámbito de la modernización de la Administración Local _____ **¡Error! Marcador no definido.**
 - II.6.2. Modernización de la prestación de servicios tributarios. _____ **¡Error! Marcador no definido.**
 - II.6.3. Modernización de la gestión económico-presupuestaria del Ayuntamiento de Salamanca. **¡Error! Marcador no definido.**

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

II.6.4. Estructura de funcionamiento. Análisis del impacto funcional, organizativo y normativo del proceso de modernización propuesto para el OAGER. _____ ¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO III. LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL OAGER.

..... ¡Error! Marcador no definido.

- III.1. Marco de la modernización y antecedentes..... ¡Error! Marcador no definido.
 - III.1.1. Marco general de la modernización: europeo, nacional y local ¡Error! Marcador no definido.
 - III.1.2. Antecedentes de modernización en el OAGER _____ ¡Error! Marcador no definido.
- III.2. Marco normativo ¡Error! Marcador no definido.
 - III.2.1. Ley 11/2007, de Acceso electrónico de los ciudadanos a las administraciones públicas ¡Error! Marcador no definido.
 - III.2.2. Otras disposiciones de referencia para la modernización administrativa en el ámbito tributario _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.2.2.1. El Acuerdo por el que se aprueba para la Administración del Estado el Plan de desarrollo de la Ley 11/2007 _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.2.2.2. La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público ¡Error! Marcador no definido.
 - III.2.2.3. Ley 56/2007, de 28 diciembre de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información ¡Error! Marcador no definido.
 - III.2.2.4. Plan integral para la conciliación de la vida personal y laboral en la Administración. _ ¡Error! Marcador no definido.
- III.3. El proceso hacia la modernización del OAGER..... ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.1. Principios básicos y objetivos. Premisas para la implementación ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.2. Coordinación y seguimiento. Las fases del proceso _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.3. Diagnóstico del proceso de modernización. Proyectos y conclusiones ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.4. Estrategia y Planificación: El Plan Director de Control Tributario ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.5. Organización y modelo de prestación de servicios _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.6. Procesos y herramientas de gestión _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.7. Valoración General _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.8. Automatización de tareas. Responsabilidades _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.9. Planificación de los servicios _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.10. Impulso de la informatización de los expedientes _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.11. Herramientas de mejora de la tramitación _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.12. Elementos comunes de tramitación electrónica _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.13. Interoperabilidad _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.14. Canales de relación _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.15. Seguridad Informática _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.16. Influencia del marco legal _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.17. Gestión del cambio y formación _____ ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.18. Definición e implantación de nuevas fórmulas de incentiación, adaptadas a los perfiles ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.19. Desarrollo acciones de formación adecuadas a las actividades del OAGER ¡Error! Marcador no definido.
 - III.3.20. Transparencia, comunicación y participación _____ ¡Error! Marcador no definido.
- III.4. El modelo organizativo y de prestación de servicios..... ¡Error! Marcador no definido.

CONCLUSIONES.....29

BIBLIOGRAFIA54

JURISPRUDENCIA.....72

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

INTRODUCCIÓN

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

El estudio que proponemos es consecuencia de una extensa vida profesional dedicada íntegramente a trabajar en el ámbito de los servicios tributarios municipales y por lo tanto, en gran parte, consecuencia de una dilatada experiencia en relación con la Hacienda Municipal y sus problemas. Hemos tratado de basar el mismo, tanto en las disposiciones legales y reglamentarias, a las que haremos referencia de forma continuada, como en la doctrina especialista en la materia, fundamentalmente la que ha publicado monografías y artículos en revistas de ámbito tributario y en particular local y de forma más limitada en las de ámbito exclusivamente administrativo. Hemos acudido puntualmente a la jurisprudencia y a las colecciones de consultas tributarias y sobre todo hemos hecho un extenso recorrido comparativo por las experiencias de las organizaciones tributarias municipales y en la propia del organismo tributario competente en nuestra ciudad.

Los Ayuntamientos españoles tienen un resurgir brioso con la aprobación de nuestra Carta Magna, pero pronto se verán arrinconados fiscalmente ante el empuje del Estado de las Autonomías. Cuando entra en vigor la Ley reguladora de las Haciendas Locales, heredera en gran parte de la normativa preconstitucional, las administraciones del Estado y de las Comunidades Autónomas dejan un pequeño espacio tributario a los Ayuntamientos que desde ese momento se empeñan en una reivindicación incesante y constante por hacer efectivos los principios constitucionales de autonomía y suficiencia financiera¹.

¹ El Tribunal Constitucional, ha tenido oportunidad de pronunciarse de forma reiterada y por diferentes causas a la necesidad de dar cobertura a estos principios constitucionales, así en sentencia de 24 de mayo de 1990 señala de forma expresa que “la cuestión suscitada debe de ponerse en relación con el principio de suficiencia financiera de las Haciendas Locales recogido en el art. 142 C. E. El citado precepto, no garantiza a las Corporaciones locales una autonomía económica financiera en el sentido de que dispongan de medios propios -patrimoniales y tributarios- suficientes para el cumplimiento de sus funciones, sino que lo que dispone es únicamente la suficiencia de aquellos medios, «al decir que las Haciendas locales deban disponer de los medios suficientes para el desempeño de las funciones que la Ley atribuye a las Corporaciones respectivas, y que se nutrirán fundamentalmente de los tributos propios y de participación en los del Estado y Comunidades Autónomas» (STC 4/1981) ([RTC 1981/4](#))”. Asimismo mediante Auto de 30 de abril de 2009, el propio Tribunal Constitucional nos dice que “no puede soslayarse que la reducción de la recaudación impositiva por el impuesto sobre actividades económicas (como consecuencia de las exenciones introducidas en este impuesto por la cuestionada [Ley 51/2002 \[RCL 2002, 3053 \]](#)), obligaba a aumentar las posibilidades de recaudación por los restantes tributos locales con el fin de seguir ofreciendo a las entidades locales una suficiencia de recursos que les garantizase su autonomía constitucionalmente consagrada. En este sentido, durante los debates parlamentarios se justificó el establecimiento de este nuevo tipo de gravamen en el impuesto sobre bienes inmuebles fundamentalmente en la supresión casi total del impuesto sobre actividades económicas y, por tanto, en la necesidad de dotar a los entes locales de otras alternativas de financiación que les permitiese compensar la pérdida recaudatoria que supone aquella supresión a los efectos de poder garantizar el funcionamiento de los servicios públicos municipales y, en consecuencia, la suficiencia financiera y

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

En este proceso, se suceden en los primeros años de este siglo, desde el punto de vista legislativo una serie de normas que establecen un nuevo marco legal que modifican la situación anterior y hemos considerado su repercusión e influencia en la organización de los tributos municipales, dedicando para ello el Capítulo I de nuestro estudio.

Así, nos hemos detenido a examinar los efectos de la nueva Ley General Tributaria de 2003, fundamentalmente en relación con la aplicación de los tributos y los procedimientos tributarios en el ámbito municipal. Surgen fenómenos en este sentido a los que la obsolescencia de la vieja Ley preconstitucional de 1963 ya no permitía hacer frente. Así, de una administración tributaria meramente garantista y burocratizada pasamos a una administración que intenta ser eficiente y dar cumplimiento al principio constitucional de eficacia en sus relaciones con los obligados tributarios. No podía ser de otra forma porque la administración tributaria municipal deja de ser una administración liquidadora y controladora y tiene que atender a la generalización del sistema de autoliquidación, recabar la colaboración social y apoyarse en las relaciones interadministrativas y en la denominada colaboración social en general.

Vamos a estudiar todos estos cambios y especialmente sus repercusiones en el ámbito tributario local, pero al mismo tiempo, queremos estudiar un nuevo fenómeno que va a transformar la Administración en general y los servicios tributarios en particular. Nos estamos refiriendo a la impronta de la Administración electrónica, que si ya se esbozaba tímidamente en la antigua Ley de Procedimiento Administrativo de 1992, en estos momentos ya derogada, será con un hito legislativo trascendental como es la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, donde se asentará definitivamente en los Ayuntamientos la administración electrónica. Junto a ella, nos detendremos en una panoplia de leyes de toda índole que regulan la firma electrónica, la reutilización de la información del sector público, el catastro inmobiliario, el

autonomía local (Cortes Generales, Diario de sesiones del Congreso de los Diputados, Pleno y Diputación Permanente, año 2002, VII Legislatura, núm. 201, páginas 10030 y 10031). En efecto, dado que «la Ley perjudicaba al funcionamiento de los servicios municipales, porque los ayuntamientos perdían ingresos» y era imprescindible garantizar la suficiencia financiera – «requisito constitucional básico de la autonomía local» – se hacía necesario «compensar a los ayuntamientos por la pérdida que les suponía una medida tan importante como la supresión del impuesto sobre actividades económicas» (Cortes Generales, Diario de sesiones del Congreso de los Diputados, Pleno y Diputación Permanente, año 2002, VII Legislatura, núm. 218, pg. 11040). En consecuencia, prever, como se le denominó en la tramitación parlamentaria, «un IBI comercial» (Cortes Generales, Diario de sesiones del Congreso de los Diputados, Pleno y Diputación Permanente, año 2002, VII Legislatura, núm. 201, pg. 10030), esto es, una tributación diferenciada en función del uso o destino de los bienes inmuebles es una opción legislativa que no sólo no afecta al principio de igualdad en la contribución a las cargas públicas, en la medida que grava de forma distinta situaciones diferentes, sino que cuenta con una justificación objetiva y razonable que la legitima desde un punto de vista constitucional (entre muchas, SSTC 27/1981, de 20 de julio [RTC 1981, 27] , F. 4; 193/2004, de 4 de noviembre, F. 3; y 10/2005, de 20 de enero, F. 5)».

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

estatuto básico del empleado público, etc., que van a condicionar el proyecto de organización de los servicios tributarios municipales.

A esta oleada de disposiciones previas al comienzo de la profunda, sistémica y prolongada crisis económica, social y moral que afecta a nuestro país y de forma particularmente notable a sus Ayuntamientos, le seguirá una segunda remesa de disposiciones de todo rango, algunas consecuencia de esta situación como las leyes de contratos, de economía sostenible o de prevención e intensificación de la lucha contra el fraude y fundamentalmente la relativa a la transparencia en la administración y otras efecto de la normativa inmediatamente anterior como los esquemas nacionales de seguridad e interoperabilidad o resultado de la obsolescencia de la legislación anterior que va a dar paso a las nuevas leyes de procedimiento administrativo y de régimen jurídico del sector público.

En este contexto, vamos a tratar de encontrar las bases para un proyecto de modernización de la administración tributaria municipal. Para determinar el alcance de este proyecto, al que hemos dedicado el Capítulo II, tenemos que decir que pretendemos abarcar los siguientes extremos:

En primer lugar realizar un análisis del marco actual en el que se desenvuelven los servicios tributarios municipales, teniendo en cuenta los análisis específicos que se han realizado en organismos de esta naturaleza, estableciendo las obligaciones y potenciales compromisos que puedan derivarse del nuevo marco normativo de aplicación a las Administraciones Públicas Españolas en general y, en particular en el ámbito económico y de la gestión tributaria.

En segundo lugar realizar un diagnóstico de la situación actual en todos los aspectos reseñados con anterioridad, enunciando una serie de propuestas de mejora para cada una de los aspectos que se hayan detectado en el análisis, teniendo en cuenta que todas las propuestas de mejora se precisarán en un doble aspecto:

- El diseño de un nuevo modelo de gestión tributaria municipal, que abarque todos los ámbitos de funcionamiento.
- La elaboración de un completo plan de actuación que contenga medidas y líneas específicas de actuación en cada uno de los ámbitos considerados, estableciendo una serie de proyectos concretos y específicos que, mediante la delimitación de objetivos, actuaciones a realizar, responsables, tiempo estimado para su realización, etc., permitan llevar a cabo las recomendaciones contenidas en el plan de actuación.

En cuanto al enfoque metodológico para la realización de este proyecto ha consistido en hacer el análisis y presentar propuestas de mejora, siguiendo todas las capas en que pueda estructurarse una organización tributaria municipal, estableciendo básicamente cuatro niveles:

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

- Determinar la estrategia relativa a todas las directrices, compromisos y objetivos de la organización y que implica una visión integral del sector, el análisis de las demandas de los terceros, las posibilidades de colaboración con otras entidades, la detección de las necesidades estratégicas y de gestión y la obtención de información para la dirección (indicadores externos y de impacto).
- Configurar un modelo de funcionamiento, con la determinación de las operaciones a realizar y que suponen traducir la estrategia definida en normativa interna, organización, competencias, recursos humanos, funciones, procedimientos y procesos.
- Establecer los sistemas de información para la gestión, que representan la utilización óptima de las nuevas tecnologías en el ejercicio por la organización de sus operaciones y que exigen determinar las entidades de información, los sistemas de información y sus aplicaciones y el modelo de seguridad.
- Concretar las infraestructuras e inversiones, determinando los activos adscritos a la organización, su optimización y necesidades a futuro, refiriéndonos tanto a infraestructuras físicas como de comunicaciones.

A partir de aquí, trataremos de justificar la aplicación del modelo obtenido a un supuesto de organización tributaria concreto en el Ayuntamiento de Salamanca que contemple todas las premisas e implicaciones necesarias para abordar un proceso de transformación y modernización que garantice el estricto cumplimiento del cuerpo legislativo enunciado primeramente en el tiempo por la Ley 11/2007, de 22 junio, de Acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos y que va a encontrar su apoyo fundamental tanto en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, como en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, del Régimen Jurídico del Sector Público.

El cumplimiento de este objetivo general ha implicado la consecución de un conjunto de hitos parciales, fundamentales para el éxito del proyecto, consistentes en el análisis y propuestas de mejora de:

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

- Marco normativo y estratégico de la organización tributaria municipal.
- Modelo de prestación de servicios de dicha organización tributaria para la mejora e implantación efectiva de todos los canales de atención.
- Modelo organizativo tributario.
- Funciones desarrolladas por la organización tributaria municipal.
- Procesos y procedimientos existentes para el desarrollo de sus funciones y competencias.
- Gestión de los recursos humanos de la organización tributaria.
- Modelo de gestión.
- Sistemas de Información e infraestructuras (TIC) que soportan el desarrollo de las competencias de la organización tributaria.
- Organización del área de sistemas, que deberá adaptarse al nuevo marco para proveer de servicios de calidad a la organización tributaria municipal.
- Infraestructuras y logística de la organización tributaria.

En definitiva, de lo que se trata es de elaborar un plan de acción para la modernización de los servicios tributarios en el que se definan y organicen las líneas de actuación y proyectos necesarios para facilitar la transición desde un modelo actual hacia el nuevo escenario de modernización y mejoras y que debía pasar por las siguientes etapas:

- Proceder a la identificación y definición de líneas de acción y proyectos necesarios para constituir el nuevo escenario de modernización de la

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

organización tributaria municipal en nuestra ciudad, estructurándolas en un informe ejecutivo de mejoras propuestas que contenga la información necesaria para la perfecta definición y planificación de la línea de acción.

- Priorizar, planificar y hacer la presupuestación de las líneas de acción en base a criterios estratégicos y de viabilidad organizativa, financiera, coste/beneficio y tecnológica de las líneas de acción, elaborándose un plan de transición que priorice y planifique los proyectos, basándose en los criterios que se hayan establecido.
- Formular un plan de gestión del cambio, identificando las acciones de comunicación y gestión de cambio necesarias para la correcta difusión del nuevo modelo.

Con este proyecto hemos pretendido abordar los siguientes extremos:

- La necesidad de evolucionar por parte de la Administración Tributaria Municipal mediante el impulso de la utilización de medios telemáticos.
- Establecer el principio de interoperabilidad entre las distintas Administraciones
- Promover y aplicar los principios de simplificación administrativa, publicidad y transparencia.
- Implementar la diversidad de canales en la prestación de los servicios públicos tributarios.
- Realizar la formación de los empleados públicos de los servicios tributarios en línea con lo establecido en el Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante EBEP).
- Potenciar la reforma de la legislación tributaria de las haciendas municipales en el marco de la descentralización administrativa.

Pretendemos cubrir los anteriores objetivos teniendo en cuenta el marco legal que analizaremos a continuación y su aplicación se ha realizado en el contexto de la implementación del Proyecto de Modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca, que ha exigido un estudio previo de los antecedentes de este organismo autónomo municipal en materia de modernización así como del marco europeo, nacional y local que han condicionado el mismo, dedicando en su integridad el capítulo III de nuestro estudio. Hemos examinado detenidamente lo que entendemos como un

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

caso de éxito a través de los diez ejes que ha supuesto su implementación: la estrategia y planificación del OAGER, su organización y el modelo de prestación de servicios, los procesos y las herramientas de gestión, los elementos comunes de tramitación, la interoperabilidad, los canales de relación, la seguridad informática, el marco legal, la gestión del cambio y formación y la transparencia, comunicación y participación ciudadana. Cada uno de ellos ha supuesto la ejecución de múltiples proyectos a los que nos referiremos para poder entender los resultados de este proceso de modernización de una organización tributaria municipal.

Haremos por último referencia a las principales conclusiones que hemos extraído de este trabajo que ahora presentamos.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

CAPITULO I. EL MARCO CONCEPTUAL DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL ORGANISMO AUTÓNOMO DE GESTIÓN ECONÓMICA Y RECAUDACIÓN.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

I.1 Aproximación legal.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

La Administración Tributaria Municipal española está inmersa en una profunda y terrible paradoja como consecuencia lógica de la confusión generalizada que envuelve a nuestro país en todos los ámbitos: económico, político y social y, de la que lógicamente no podían salir indemnes sus propias Administraciones. Hace tan solo una década, los Ayuntamientos reclamaban con vehemencia el cumplimiento de los principios constitucionales de autonomía² y suficiencia financiera

² Aunque el artículo 137 de la Constitución al diseñar la organización territorial del Estado proclama la autonomía de los municipios para la gestión de sus respectivos intereses que queda garantizada por el artículo 140, no debemos confundirla con autonomía financiera o tributaria, como acertadamente aclaran ARRIBAS LEÓN, Mónica y HERMOSÍN ÁLVAREZ, Montserrat en “Revisión de la jurisprudencia constitucional en la materia de hacienda local: la interpretación del alcance de los principios de autonomía, suficiencia financiera y legalidad”, *Financiación Local. Cuatro estudios*. Agencia Tributaria Madrid, 2009, páginas 39 y 40. Esta interpretación quedó asentada con la tantas veces citada Sentencia del Tribunal Constitucional 4/1981, de 2 de febrero, y que se reiterará en la Sentencia 237/1992, de 15 de diciembre y que es la clave para precisar las demandas municipales al respecto, puesto que como se recoge en su fundamento jurídico tercero “autonomía no es soberanía” y realmente debe ligarse al principio de suficiencia financiera como podemos inferir del contenido de la Sentencia del mismo Tribunal nº 104/2000, de 13 de abril, en la que de forma taxativa se dice que “la autonomía financiera está primordialmente conectada, de un lado, con la capacidad del sistema tributario como fuente principal de los ingresos de derecho público, pero, de otro lado, y dada la insuficiencia de éste, a través de la participación de los ingresos del Estado”, luego siendo conscientes de esta realidad y de las buenas intenciones del artículo 9 de la Carta Europea de Autonomía Local de 15 de octubre de 1985, que establece que la efectiva aplicación del principio constitucional de autonomía exige que las Entidades locales cuenten con recursos propios suficientes de los que poder disponer libremente en el ejercicio de sus competencias, siendo esta la verdadera finalidad de este estudio que consiste en presentar un proyecto de organización tributaria municipal que optimice la capacidad del sistema tributario. El Tribunal Constitucional, en su sentencia de 17 de febrero de 1987 entiende el ejercicio del poder tributario local, como resultado de la coordinación de los principios constitucionales de reserva de Ley Tributaria y de autonomía local y el artículo 9.3 de la Carta de Autonomía Local de 15 de octubre de 1985 antes referido declara que una parte al menos de los recursos financieros de las colectividades locales deben provenir de los cánones e Impuestos locales, cuya tasa o cuantía tienen el poder de fijar dentro de los límites de la ley, tal y como señala el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña en sentencia de 13 de septiembre de 2002. En esta misma línea interpretativa, para MARTÍN FERNÁNDEZ, Javier y RODRÍGUEZ MÁRQUEZ, Jesús, “¿Pueden las Entidades locales embargar a otros entes públicos por impago de sus deudas tributarias?”, *Revista Quincena Fiscal núm. 17/2007*, página 1, “es sabido que el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Haciendas Locales (en adelante, TRLHL), tiene por objeto la efectiva realización de los principios de autonomía y suficiencia financiera consagrados en la Constitución aplicados a los Entes locales”, por lo que “con este fin, se ponen a su disposición dos vías fundamentales e independientes de financiación, como son los tributos propios y la participación en tributos del Estado” y que “asimismo, se les dota de competencias en el ámbito de la gestión, recaudación e inspección de estos tributos propios. En este sentido, el art. 106 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, señala que «es competencia de las entidades locales la gestión, recaudación e inspección de sus tributos propios, sin perjuicio de las delegaciones que puedan otorgar a favor de las entidades locales de ámbito superior o de las respectivas Comunidades Autónomas, y de las fórmulas de colaboración con otras entidades locales, con las Comunidades Autónomas o con el Estado, de acuerdo con lo que establezca la legislación del Estado» . Por lo que para estos autores “estas competencias se ejercerán mediante la aprobación de las correspondientes

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

proclamados en la Carta Magna de 1978 pero constatamos que treinta años después de la misma, todavía es cuestionada la posibilidad de que se conviertan en una realidad por los responsables municipales actuales³, o como dice el profesor CALVO ORTEGA refiriéndose al tiempo transcurrido desde la aprobación de la Ley reguladora de las Haciendas Locales, en relación con la situación actual de crisis de la Hacienda Municipal “veinte años de un cierto inmovilismo en el sistema tributario municipal es un período excesivo en el que deberían haberse debatido más la realidad y las cuestiones que atañen a este ordenamiento fiscal”⁴.

Sin embargo, en aquel momento, el contexto normativo no animaba mucho a ello, tras la aprobación de la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria y el correspondiente desarrollo reglamentario que a los efectos que nos interesan en relación con la aplicación de los tributos, se centran fundamentalmente en el Reglamento General de Recaudación, aprobado por Real Decreto 939/2005, de 29 de julio y en el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación tributaria, aprobado por Real Decreto 1065/2007, de 27 de julio, puesto que el marco regulador positivo venía constituido simplemente por la remisión normativa que continuaba haciéndose a la Ley reguladora de las Haciendas Locales, tras la aprobación de su texto refundido mediante el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo y que no supone obviamente más que una puesta a punto de la ya entonces vieja Ley de 1988, puesto que es una mera formulación en un texto único, sin que se regularicen, aclaren o armonicen los textos legales objeto de la refundición⁵.

Ordenanzas generales, y siempre de acuerdo con lo prevenido en la Ley General Tributaria y en las demás Leyes del Estado reguladoras de la materia, así como de las disposiciones dictadas para su desarrollo (art. 12.1 del TRLHL)”.

³ No puede ser de otra forma porque la suficiencia financiera además debemos entenderla con FERNÁNDEZ PAVÉS, María José, “La potestad tributaria local. Las Ordenanzas locales”, *Tributos Locales nº 108, Diciembre 2012-Enero 2013*, página 21, situada “en el contenido inherente de cada competencia material atribuida a la Entidad local; dicha suficiencia ha de medirse en cada momento en relación a unos servicios públicos dados y a unas responsabilidades públicas determinadas, al relacionar las funciones, competencias y servicios que asuman las Corporaciones locales mediante asignación legal directa, delegación de competencias o encomienda de gestión, o incluso simple asunción por falta de otra atribución (competencias impropias), con los medios disponibles para su cobertura y desarrollo”.

⁴ Vid. CALVO ORTEGA, Rafael, “*La Reforma de la Hacienda Municipal*”, Cuadernos Civitas, Pamplona, 1ª edición 2010, páginas 13-16.

⁵ En el apartado I del Preámbulo del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo se aclara el alcance de esta disposición de forma inequívoca:

“La disposición adicional quinta de la Ley 19/2003, de 4 de julio, sobre régimen jurídico de los movimientos de capitales y de las transacciones económicas con el exterior y sobre determinadas medidas de prevención del blanqueo de capitales, añade una disposición adicional decimotercera

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

En cuanto a los objetivos de la reforma de la que emanó la Ley General Tributaria fueron básicamente reforzar los derechos y garantías de los contribuyentes⁶, potenciar la lucha contra el fraude, reducir la conflictividad tributaria y fomentar el empleo de las nuevas tecnologías⁷. Pues bien, si nos preguntamos cómo se encuentran los Ayuntamientos más de diez años después, en relación con los mismos, podemos contestar con rotundidad que la situación desde el punto de vista legislativo continúa siendo la misma, pero que el contexto social es totalmente diferente porque si entonces la situación económica del país podía calificarse de boyante y los Ayuntamientos se beneficiaban, al menos parcialmente, de la fiscalidad local que planeaba sobre la misma, ahora se ha pasado a una situación agravada por la deriva económica que como consecuencia de la profunda crisis económica vienen padeciendo desde entonces los Ayuntamientos y a la que tendremos oportunidad de referirnos en numerosas ocasiones⁸. Lo que podemos afirmar que sigue igual es que los Ayuntamientos

a la Ley 51/2002, de 27 de diciembre, de reforma de la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, reguladora de las Haciendas Locales, estableciendo que el Gobierno elaborará y aprobará en el plazo de un año a partir de la entrada en vigor de esta ley el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.

El plazo de esta habilitación fue ampliado a 15 meses por la disposición final decimosexta de la Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social, que modifica la disposición adicional decimotercera de la Ley 51/2002, de 27 de diciembre, de reforma de la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, reguladora de las Haciendas Locales.

Esta habilitación tiene por finalidad dotar de mayor claridad al sistema tributario y financiero aplicable a las entidades locales mediante la integración en un único cuerpo normativo de la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, y de la Ley 51/2002, de 27 de diciembre, en particular determinadas disposiciones adicionales y transitorias de esta última, contribuyendo con ello a aumentar la seguridad jurídica de la Administración tributaria y, especialmente, de los contribuyentes.

No obstante, esta delegación legislativa tiene el alcance más limitado de los previstos en el apartado 5 del artículo 82 de la Constitución, ya que se circunscribe a la mera formulación de un texto único y no incluye autorización para regularizar, aclarar y armonizar los textos legales a refundir”.

⁶ El Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, en sentencia de 13 de junio de 2008 ha declarado expresamente que esta Ley fija las garantías mínimas de los ciudadanos respecto de la actividad administrativa, pero que esta regulación no agota las competencias estatales o autonómicas de establecer procedimientos específicos *ratione materiae* que deberán en todo caso respetar dichas garantías.

⁷ Vid. MESTRE GARCÍA, Ernesto, *“La Ley General Tributaria y su aplicación a las Haciendas Locales”*, Fundación Asesores Locales, Málaga, 2ª edición 2004, páginas 42 y 43.

⁸ Es realmente clarificador el sencillo análisis que sobre los expresados principios constitucionales RUBIO GUERRERO, Juan José, realizó con motivo de las últimas elecciones locales en su artículo titulado *“¿Es la hora de la reforma financiera local en España?”* (Diario Expansión, martes, 26 de

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

siguen necesitando unos recursos mínimos para poder financiar los servicios obligatorios y en aras al respeto al principio de autonomía local (garantizada por los artículos 137 y 140 de la Constitución), una interpretación sistemática permite afirmar que la autonomía tributaria justifica la potestad originaria de los entes locales para establecer tributos, especialmente tasas⁹.

Desde su aprobación, las reformas de la Ley General Tributaria han pasado igualmente de puntillas sin entrar prácticamente para nada en la reforma del sistema tributario local, obviando especialmente sus necesidades en materia de aplicación de tributos y en particular de sus procedimientos tributarios¹⁰.

mayo de 2015, página 59) y el que refiriéndose a la reforma de la financiación local dice que “Esta cuestión suscita, a su vez, dos implicaciones. En primer lugar, la necesaria corresponsabilidad del Estado y de las CCAA en la suficiencia financiera local en tanto que el mencionado precepto constitucional (*artículo 142*) dibuja una Hacienda Local integrada por dos tipos de recursos tributarios, unos autónomos, los tributos propios, y otros participativos en los del Estado y las CCAA. Esto requiere una ordenación integral de la Hacienda Pública al diseñarse un sistema de participación en los tributos del Estado que canalice hacia las CCLL una parte de los rendimientos obtenidos por la Hacienda del Estado en las figuras impositivas de mayor potencialidad recaudatoria y que a su vez están cedidas parcialmente a las CCAA.” En cuanto a otros principios rectores de la reforma, podríamos citar el de estabilidad temporal del sistema, aunque sin duda me gustaría detenerme en otro que considero de especial relevancia: el principio de autonomía, no ya en un sentido genérico de autonomía política consagrado en el artículo 137 de la Constitución, sino en un aspecto parcial de la misma, la autonomía financiera: los Ayuntamientos deben ganar en capacidad y margen de decisión en materias tributarias como son la aplicación de los tipos impositivos o de los incentivos fiscales, lo que les debe permitir a su vez una cuestión muy importante como es la posibilidad de realizar su propia “política social” a través de medidas de corte fiscal al mismo tiempo que compatibilizarlas con una provisión eficiente de servicios públicos municipales en una situación de equilibrio financiero”. MARTÍN FERNÁNDEZ, Javier y RODRÍGUEZ MÁRQUEZ, Jesús en *“Manual de Derecho Financiero y Tributario Local”*, Marcial Pons, Madrid, 2009, páginas 66-67 en relación con el análisis que hacen del principio de autonomía financiera local, hacen unas propuestas de lege ferenda, en las que abogan por la lealtad institucional entre Estado y CC.AA cuando adopten decisiones que afecten a las Haciendas Locales y precisan que en materia tributaria esto implica que debe compensarse a los Ayuntamientos por la pérdida de ingresos municipales derivada de la introducción de exenciones o bonificaciones tributarias obligatorias y “de cara a una futura reforma de la financiación de las Entidades locales, ha de apostarse, decididamente, por el establecimiento una estructura que garantice su autonomía mediante mecanismos de tutela y protección jurídica, preventivos o que les permitan reaccionar ante actuaciones de otras Administraciones territoriales contrarias a sus intereses. Entre los primeros, debe hacerse hincapié en las garantías institucionales u organizativas, las procedimentales y las materiales o financieras”.

⁹ Vid, RUIZ GARIJO, Mercedes, *“Problemas actuales de las tasas”* Lex Nova, 1ª edición, junio 2002, páginas 66 y 67.

¹⁰ RUIZ GARIJO, Mercedes, en “Una nueva reforma de la Ley General Tributaria sin la participación de las Entidades Locales”, *Tributos Locales nº 125, Abril-Mayo 2016*, página 13 mantiene que con esta reforma de la Ley General Tributaria “Se trata de dar solución a problemas específicos que surgen especialmente en el quehacer diario pero limitado al ámbito estatal, y no ya tanto al ámbito local donde permanecen algunas cuestiones y problemas a los que terminan dando una solución los tribunales, como por ejemplo, la competencia para finalizar el procedimiento de

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Pero antes de continuar, debemos referirnos a que simultáneamente, en aquel momento, desde el punto de vista organizacional, las Administraciones Públicas Españolas se encontraban inmersas en un proceso de mejora interna que perseguía como principal objetivo acercar y mejorar sus servicios a sus destinatarios, ciudadanos y empresas. A tal fin, se suceden igualmente una serie de hitos legislativos. Así, tras la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica, posteriormente modificada por la Ley 56/2007, de 28 de diciembre, de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información, le sucederá la Ley 37/2007, de 16 de diciembre, sobre reutilización de la información del sector público.

En este contexto legislativo, las Administraciones tributarias municipales sentían la necesidad de acercar sus pautas de gestión a las del sector privado lo que provoca que desde múltiples ámbitos se promoviesen toda una serie de iniciativas de mejora, entre las que destacó la promulgación de la nueva Ley 11/2007 de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos que supuso un paso decisivo en el camino de modernización de las diferentes Administraciones Públicas y representó un auténtico reto para todas ellas, puesto que suponía una profunda transformación de todas sus organizaciones y operativas de gestión, especialmente por lo que se refería al ámbito tributario. Se acometen pues, distintas iniciativas tendentes a transformar diferentes instancias y ámbitos de gestión.

La complejidad y volumen de las transformaciones a acometer por los Ayuntamientos aconsejaban la planificación de las mismas de modo que desde un proceso ordenado se pudiera establecer y anticipar las medidas a adoptar así como todas sus repercusiones organizativas, jurídicas, económicas, operativas y tecnológicas. Eso llevaba a establecer como objetivo principal para las administraciones tributarias municipales la elaboración de planes de modernización que contemplasen, fundamentalmente todas las premisas básicas precisas para abordar adecuadamente este proceso y garantizar el estricto cumplimiento de la citada Ley 11/2007.

Sin embargo, podemos decir de nuevo y con mayor rotundidad que en la actualidad, después de la batería de disposiciones legales a que hemos hecho referencia, los problemas de organización fiscal de los Municipios siguen siendo básicamente los mismos y los pocos pasos dados desde el punto de vista normativo no han tenido una repercusión significativa, sino antes al contrario, después de diferentes peripecias, a las que no han resultado ajenas las repetidas deficiencias técnicas por parte de sus redactores¹¹ y hasta en algunos casos la

inspección; o que están regulados de forma parcial e insuficiente en la LGT, como el procedimiento de gestión de los tributos de cobro periódico o por recibo (que todavía, al día de hoy, sigue careciendo de una regulación en la LGT y en el Reglamento de aplicación de los tributos)".

¹¹ SERRANO ANTÓN, Fernando, "Algunas reflexiones en torno a la ética fiscal; la educación fiscal y los medios de comunicación; y el marketing tributario", *La Conciencia Fiscal y el Marketing*

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

intencionalidad marcadamente política ajena a planteamientos estrictamente jurídicos, han acabado de la peor manera en resoluciones y fallos jurisprudenciales y en la mayor parte de los supuestos con efectos totalmente negativos para las haciendas municipales¹².

Desde las diferentes instancias representativas del mundo local y concretamente desde la FEMP¹³ se siguen efectuando requerimientos a los responsables gubernamentales para que se aborde un nuevo sistema de financiación local, pero tal y como están las inestables circunstancias políticas parece difícil que esto

Tributario en las Haciendas Locales, Civitas, Pamplona, 1ª edición 2007, página 69, hace referencia en este sentido a que si se analiza la jurisprudencia se observa que la actual conflictividad se debe a una deficiente técnica legislativa que provoca una gran inseguridad jurídica a los contribuyentes.

¹² Recientemente alude a los últimos fallos jurisprudenciales ACÍN FERRER, Ángela, “Algunas urgencias para la reforma de la Ley de Haciendas Locales”, *La Administración Práctica nº 4, Abril, 2016*, páginas 67 a 76, tales como las concernientes a la naturaleza jurídica de determinadas contraprestaciones en relación con tasas por el suministro de agua y alcantarillado, el alcance del artículo 24.1.c) del TRLHL en relación con las tasas por la utilización privativa o el aprovechamiento especial del dominio público o la modificación del hecho imponible en relación con el IIVTNU. Respecto de la controversia sobre la naturaleza jurídica de la contraprestación económica por la prestación de los servicios de abastecimiento de agua y suministro de alcantarillado, un último exponente de esta jurisprudencia con efectos aún de desconocido alcance son las recientes sentencias del Tribunal Supremo de 23 y 24 de noviembre de 2015. Claro que por parte de los Ayuntamientos existe en ocasiones un especial empeño en meterse en callejones sin salida jurisprudenciales como el proyecto de Ordenanza del Ayuntamiento de Barcelona de imponer una tasa por viviendas desocupadas, como si nuestros tribunales no hubieran dejado claro en qué supuestos podemos hablar de hecho imponible en las tasas, como por ejemplo la sentencia del Tribunal Supremo de 19 de junio de 1995.

¹³ La Resolución 1 del XI Pleno de la FEMP de 19 de septiembre de 2015 establece que “Tras la entrada en vigor de la Ley 27/2013, de 29 (es un error porque en realidad es del 27) de diciembre, de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local, desde la FEMP se solicitará al Gobierno la inmediata derogación de la misma, impulsando de inmediato una nueva revisión de la Ley de Bases de Régimen Local consensuada con dicha Federación, a la vez que la aprobación del nuevo modelo de financiación local, instituyendo de nuevo la figura del quinquenio de financiación al objeto de que dicho sistema se revise cada cinco años considerando que la última reforma data del año 2002. En este sentido, la FEMP solicitará el compromiso de impulsar el desarrollo de los trabajos que permitan llegar a un acuerdo y elaborar una nueva Ley Reguladora de las Haciendas Locales, con el fin de que se mejore el sistema de financiación local y que pueda surtir efectos lo antes posible”. No sabemos el desarrollo que tendrá esta Ley, aunque presentimos que su recorrido no será muy largo, teniendo en cuenta que ya ha recaído recientemente la sentencia del Tribunal Constitucional nº 41 de 3 de marzo de 2016 en la que se declaran “inconstitucionales y nulos el art. 57 bis de la [Ley 7/1985, de 2 de abril \(RCL 1985, 799, 1372\)](#), reguladora de las Bases del Régimen Local (en la redacción dada por el art. 1.17 de la [Ley 27/2013, de 27 de diciembre \(RCL 2013, 1877\)](#), de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local) y las disposiciones adicional 11ª y transitorias 1ª, 2ª y 3ª, así como los incisos —Decreto del órgano de gobierno de— y —el Órgano de Gobierno de—, incluidos, respectivamente, en las disposiciones transitorias 4ª.3 y 11ª, párrafo tercero, todos de la Ley 27/2013”.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

pueda pensarse que vaya a producirse ni a corto ni a medio plazo. Somos conscientes de que este problema exige una solución global e integradora para las Haciendas estatal, autonómica y local¹⁴ y olvidarse de la pugna entre concepciones centralistas y autonomistas, que como dice GARCÍA FRÍAS solamente de forma tangencial tienen en cuenta los intereses de los entes realmente afectados, es decir, los entes locales¹⁵. Pero como no padecemos de melancolía, mientras llega ese momento, entendemos que la situación actual invita al menos en lo que nos atañe, a una reflexión en el ámbito jurídico que permita sentar las bases para trabajar con el actual esquema –más que sistema-fiscal, es decir, con las herramientas normativas y jurisprudenciales con que contamos en la actualidad¹⁶.

En estos momentos, resultan enormemente provechosas aportaciones doctrinales como la del profesor LAGO MONTERO en relación con la búsqueda de un espacio tributario propio para los Entes locales y aunque su criterio puede parecer sumamente escéptico, lo compartimos plenamente, especialmente cuando dice que no existen impuestos localmente idóneos, aunque da un margen al expresar

¹⁴ ORTIZ CALLE, Enrique, “Financiación de las grandes ciudades: propuestas para solucionar los problemas estructurales de estas Haciendas Locales”, *Cuadernos de Derecho Público nº 37 mayo-agosto 2009*, páginas 178-179, considera este autor que “la descentralización de competencias desde el nivel central o autonómico hacia el nivel local no sólo es coherente con las exigencias del principio de subsidiariedad, sino que también acerca la Administración al ciudadano-contribuyente y puede representar un instrumento que facilite la eficacia y la eficiencia en las actuaciones administrativas y en la prestación de los servicios públicos –principio consagrado en el artículo 31.2 de la Constitución española–, además de posibilitar la participación activa de los ciudadanos en la gestión de los asuntos públicos”, pero precisamente por ello reclama para las entidades locales, al menos para las de mayor dimensión, el que tengan un espacio fiscal más amplio que les permita obtener mayores ingresos con los que financiar actuaciones en materia de urbanismo, orden público, medio ambiente y ordenación del tráfico, entre muchas otras.

¹⁵ GARCÍA FRÍAS, MARÍA ÁNGELES, “Las Haciendas Locales ante la segunda centralización. Cuestiones competenciales” en *Lecciones de Derecho Tributario*, Bogotá, 2010, señala que “lo que debería cuestionarse es en qué medida las reformas propuestas resultan beneficiosas para estos entes, y efectivas para resolver la endémica insuficiencia de las arcas locales, ya que no está claro si estos vientos de cambio van a representar el logro de un mayor grado de autonomía y la suficiencia financiera para los entes locales, en el sentido que les viene reconocido en el propio Texto Constitucional y la Carta Europea de Autonomía Local”. La autora deja claro que aunque resulta indudable que la competencia para regular el sistema de financiación local corresponde de forma exclusiva al Estado (art. 149,1,14ª CE), las CCAA gozan de competencias en relación al régimen jurídico de la administración local (art. 149,1,18ª CE), siempre que en su ejercicio respete el marco establecido por la Constitución y la normativa del Estado, o lo que es lo mismo, al día de hoy, el RDL 2/2004, de 5 de marzo.

¹⁶ Así se vienen pronunciando recientemente diversos tratadistas como la mencionada ACÍN FERRER, Ángela, “*Algunas urgencias...*”, cit. páginas 75-76, que señala que “La Hacienda Local, no solo padece la insuficiencia financiera, tantas veces justificada, sino también el olvido por parte del legislador, que ante situaciones de inminente y grave problemática, debería reaccionar con urgencia, como han venido reiterando los Tribunales de Justicia”.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

que puede haber algunos que por la actividad contemplada en el hecho imponible (impuestos sobre la propiedad inmobiliaria o sobre la circulación de vehículos) parece que pueden ser puestos en juego por dichas entidades, lo que no es óbice para se busque la simplificación del sistema tributario local, eliminando tributos arcaicos e intentando darle más operatividad a las grandes figuras tributarias locales¹⁷ y proponiendo unas líneas de reforma que constituyen una gran aportación de futuro para la Hacienda local en nuestro país y que nos permite pensar en una gestión tributaria radicalmente diferente a la que conocemos en la actualidad, puesto que si bien el contribuyente en el ámbito local está mucho más próximo a los servicios públicos, incluso financiándose con impuestos, hay que convenir con PÉREZ DE AYALA que las causas material y formal del Impuesto no se cumplen de un modo completo y correcto en los principales impuestos locales al tratarse de tributos objetivos y reales que por su naturaleza técnica solamente gravan “un aspecto incompleto, una manifestación o índice parcial, y a menudo presuntiva e indirecta de la eventual capacidad de los sujetos obligados a soportar el gravamen”¹⁸.

Y aunque entendemos como RAMIÓ MATAS que la crisis actual está afectando y va a afectar a las Administraciones Públicas y que van a ser después de la misma

¹⁷ LAGO MONTERO, José María, “La Reordenación de la Hacienda Local en la Segunda Descentralización”, Aranzadi, Pamplona, 1ª edición 2013, páginas 243 a 275. El autor avanza cinco grandes líneas de reforma, que en nuestra opinión constituyen una valiosísima línea de trabajo en la que deberían pensar nuestros futuros legisladores para dar solución al endémico conflicto de la financiación local:

- Fortalecimiento de la imposición local sobre la renta a través de un tramo en el IRPF como alternativa al IAE y al IIVTNU.
- Consolidación de la imposición local sobre el patrimonio a partir del IBI y del IVTM.
- Incremento del IVA y de la participación local como alternativas al ICIO y potenciación de tasas, precios públicos y contribuciones especiales.
- Limitación de beneficios fiscales
- Mejoras en la gestión y revisión.

¹⁸ PÉREZ DE AYALA, José Luis, “La ética fiscal de los contribuyentes en la Hacienda local”, *La conciencia Fiscal y el Marketing Tributario en las Haciendas Locales*, Civitas, Pamplona, 1ª edición 2007, páginas 26 y 27. En esta misma línea, POVEDA BLANCO, Francisco, “La eficiencia en la Hacienda Local: algunos cambios necesarios”, *La Conciencia Fiscal y el Marketing Tributario en las Haciendas Locales*, Civitas, Pamplona, 1ª edición 2007, páginas 145 a 190, sostiene que en el nivel de fiscalidad del que se sirve la financiación de los municipios, los impuestos no pueden ni deben ser progresivos por su condición de impuestos reales, carentes de naturaleza personal y, por ello, del conocimiento de la capacidad económica total del contribuyente, que explica que las distintas figuras impositivas municipales se aplican, en todo caso, sobre una manifestación singular, sobre una fuente concreta, de gravamen –inmueble, actividad económica o vehículo- no sobre toda la renta total o el conjunto del patrimonio del sujeto pasivo, por eso, este autor aboga por un nuevo sistema de financiación municipal en el que prevalezca en beneficio de la perceptibilidad y corresponsabilidad fiscal, la imposición antes que la subvención, y dentro de esta modalidad la no finalista.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

radicalmente diferentes en su funcionamiento¹⁹, ello no es óbice, antes al contrario, para que se formulen, desde ya, propuestas que inicien ese cambio a partir de la realidad actual, como la que acabamos de citar y mientras vayamos dotando a nuestras organizaciones tributarias de la configuración necesaria para hacer frente a los retos que indudablemente se van a presentar en el futuro inmediato.

En este sentido, y ante esta perspectiva, nuestro propósito metodológico sobre el actual régimen de aplicación de los tributos municipales consideramos que debe basarse en una organización tributaria que abarque todos los aspectos que configuran y delimitan la gestión tributaria municipal, esto es, el marco normativo, su estrategia, organización, funciones, procedimientos, procesos de trabajo, recursos humanos, sistemas de información, canales de comunicación, atención e información a los contribuyentes y a los responsables políticos y técnicos municipales, así como a infraestructuras e inversiones.

Solamente la disposición de un exhaustivo y completo plan de actuación hacia el futuro, en todos estos ámbitos, garantizará el cumplimiento en el ejercicio de sus funciones tributarias, de los objetivos estratégicos de optimización de la gestión y en un ámbito superior de contribución a la modernización en general de los Ayuntamientos, contexto en el que vamos a situar la elaboración de nuestra propuesta.

¹⁹ RAMIÓ MATAS, Carles, *“La Administración que se espera para después de la crisis”*, publicación on line, página 1. Para este autor, el cambio se inicia sin conocer el modelo conceptual de la Administración del futuro.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

CONCLUSIONES

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Primera.- La administración tributaria municipal española se desenvuelve en un marco legal poliédrico que tiene al menos cinco caras claramente diferenciadas que han afectado indudablemente tanto al proyecto de modernización objeto de mi estudio como a los resultados de la actividad administrativa de la organización tributaria municipal consecuencia del mismo y que ahora someto a la consideración de este Tribunal por entender que constituye en su funcionamiento un modelo dotado de unas características singulares en el ámbito tributario municipal que han determinado que sea un caso de éxito desde cualquiera de las perspectivas legales a las que he hecho referencia a lo largo de mi exposición y que trataré de sintetizar en estas conclusiones.

La primera de estas perspectivas viene constituida por la legislación que regula fundamentalmente las relaciones entre Administraciones y administrados, cuyos últimos hitos significativos vienen representados por dos Leyes de la misma fecha de 1 de octubre de 2015, aunque han entrado en vigor un año después, coincidiendo en el tiempo con la finalización de este estudio. La primera de estas normas, la Ley 39/2015, regula, según indica ella misma, las relaciones “ad extra” entre las Administraciones y los administrados, tanto en lo referente al ejercicio de la potestad de autotutela en cuya virtud se dictan actos administrativos que afectan jurídicamente a los interesados como en lo relativo al ejercicio de la potestad reglamentaria y la iniciativa legislativa, dejando para la segunda, la Ley 40/2014, de Régimen Jurídico del Sector Público, las regulaciones “ad intra” del funcionamiento interno de cada Administración y de las relaciones entre ellas, constituyendo, a los efectos que aquí nos interesan, la legislación básica del régimen jurídico administrativo aplicable a todas las Administraciones Públicas.

Si nos centramos en la primera de estas Leyes, confirmamos que viene a refundir y por lo tanto es consecuencia de toda una normativa dispersa que arrancando en la ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común finaliza en la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, cuya finalidad proclamada ha sido la de conseguir la unificación del procedimiento administrativo y la implantación de la administración electrónica, esbozada en normas anteriores pero sin dejar la impronta básica que ahora se pretende con la nueva normativa.

Resulta sorprendente, por lo reiterativo, que en el inicio de su exposición de motivos la Ley 39/2015 reclame insistentemente como referencia del funcionamiento administrativo la eficiencia por constituir una exigencia de una economía competitiva, al mismo tiempo que entiende que la aprobación de las nuevas leyes administrativas permitirán mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y que además permitirán superar procedimientos administrativos complejos que han propiciado la aparición de ineficiencias. En la Ley “hermana”, la Ley 40/2015, también se insiste en su Preámbulo, de forma igualmente reiterativa, en la necesidad de contar con Administraciones Públicas

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

eficientes, por lo que consideramos que como declaración de intenciones parece que el legislador en ambas disposiciones legales raya en la obsesión por lo que se refiere a la eficiencia administrativa y si obviamos el significado de ésta como falta de capacidad para realizar una función de una manera determinada puesto que entendemos que en este caso podría referirse más propiamente a las personas pero no tanto a las organizaciones, nos centraremos en otro significado más apropiado en relación con el funcionamiento de nuestras Administraciones Públicas, que estaría más bien ligado a la consecución de los efectos u objetivos deseados por una organización con el menor número de recursos posibles o en el menor tiempo posible por parte de la misma, o si se quiere, de una manera más genérica, como una utilización racional de los recursos por parte de una organización que le permita satisfacer sus necesidades o al menos maximizar la producción de servicios. Y obviamente, en nuestro caso, nos estamos refiriendo a servicios administrativos como son los servicios tributarios.

Llegados aquí, nos preguntamos basándonos en la experiencia obtenida con el proyecto de modernización del OAGER ¿existen en el nuevo marco legal del procedimiento administrativo instrumentos jurídicos que no existieran con anterioridad al mismo que impidieran la consecución de la ansiada eficiencia por parte de las organizaciones administrativas? O lo que es lo mismo ¿la nueva normativa aporta nuevos elementos no existentes con anterioridad que permiten más fácilmente a las Administraciones ser más eficientes, que gestionen más eficientemente sus recursos o que los procedimientos administrativos como dice la Ley 39/2015 vayan a ser más eficientes? Sinceramente creo que la respuesta tiene que ser negativa y que más allá de una puesta a punto de la normativa anterior y del establecimiento de la obligatoriedad de la entrada en vigor de algunas previsiones relativas a la administración electrónica, pienso que el problema de la eficiencia radica más bien en la propia gestión administrativa, en la capacidad de gestión de sus responsables, o al menos así lo he entendido con la implementación de nuestro proyecto de modernización y esto lo puedo afirmar tanto desde el punto de vista de la utilización de los recursos disponibles por esta administración tributaria municipal como por los resultados obtenidos en el cumplimiento de sus fines estatutarios, sobre todo si tenemos en cuenta que nuestro proyecto arranca en el tiempo siete años antes de la publicación de la nueva normativa por lo que el cuerpo legal refundido en la misma hubiera podido condicionar el funcionamiento de cualquier administración en general y tributaria en particular de la misma manera que el actualmente vigente.

Si atendemos a los recursos presupuestarios del OAGER, he dejado demostrado de forma palmaria que nuestra organización funciona en la actualidad en términos cuantitativos absolutos con un presupuesto notablemente inferior al existente al inicio del proyecto, pero si hablamos de recursos humanos nos encontramos que el número de efectivos ha disminuido en más de un 40% desde que se inició el proyecto de modernización y por lo que respecta a los recursos tecnológicos basta observar los presupuestos anuales para ver que no se han realizado otras inversiones que la mera puesta a punto periódica de los equipos personales de

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

los funcionarios para evitar su desactualización tecnológica.

Indudablemente la propia realidad económica ha ayudado a hacer verdad el aforismo de que de la necesidad hay que hacer virtud y la coincidencia del largo período de crisis iniciado en 2008 en el que aún estamos inmersos con las consiguientes restricciones presupuestarias tanto en lo que concierne a las propias dotaciones presupuestarias como a la tasa de reposición de personal nos han obligado a reinventarnos y ofrecer soluciones de gestión tributaria que ponen de relieve que ha sido posible dar cumplimiento efectivo a los principios de eficacia y eficiencia, tanto por los resultados conseguidos como por el coste asumido para lograrlos.

Obligatoriamente, en cumplimiento de la legislación estatal a este efecto, los costes de personal, principal componente cuantitativo del presupuesto del OAGER por tratarse de un órgano de carácter medial que realiza funciones delegadas por el propio Ayuntamiento, se han mantenido en el tiempo como consecuencia de la congelación de las retribuciones de los funcionarios, a lo que por otra parte hay que añadir la amortización de plazas que ha determinado la anulación de la tasa de reposición impuesta por el Ministerio de Hacienda con una reducción considerable de los costes en nuestro caso por el elevado número de jubilaciones de funcionarios de este organismo, proporcionalmente hablando se entiende, que se han producido durante el período de crisis, pero que por otra parte nos ha permitido obtener anualmente unas importantes economías que se han ido destinando dentro de los gastos de funcionamiento del OAGER a financiar los costes de puesta en marcha de proyectos con ayuda externa mediante las contrataciones que hemos estimado necesarias e imprescindibles para el cumplimiento de nuestros objetivos, proyectos que antes de la crisis hubiera sido difícil obtener a los precios competitivos conseguidos durante la misma.

Así, hemos acudido a formas de arrendamiento de servidores informáticos que no hipotecan a la organización con equipos a medio plazo afectados por la obsolescencia, pudiendo actualizar los mismos mediante fórmulas de financiación a través de gastos corrientes, actualizándose en todo momento la informática tributaria. Además, ha sido la combinación de recursos propios con la externalización de algunos servicios con lo que hemos evitado la utilización de recursos municipales que ya habíamos constatado con anterioridad que hubieran encarecido nuestro funcionamiento, fundamentalmente en el ámbito del mantenimiento de nuestra base de datos fiscal y de la permanente actualización informática de nuestras aplicaciones tributarias que exigen una continua adaptación a las necesidades derivadas de las demandas de los contribuyentes.

En el OAGER ya se había experimentado la prestación de algunos servicios tributarios tomando como base la dotación masiva de personal funcionario -no cualificado tributariamente- necesaria para un momento puntual pero absolutamente innecesaria y no proporcional para las necesidades reales administrativas a largo plazo que conllevaba simultáneamente crear estructuras

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

administrativas en la organización sobredimensionadas de personal y rígidas y no adaptadas en su funcionamiento a otros contextos tributarios totalmente diferentes como el que hemos afrontado después de poner en marcha el proyecto de modernización.

En materia de desarrollos informáticos hemos huido de recurrir tanto a personal funcionario o a personal externo no especializado en el ámbito tributario como de acudir a fórmulas estándar tan generalizadas en el mundo tributario local, que a la larga constituyen un corsé para la adaptación cotidiana que exigen las modificaciones normativas y que obligan a las organizaciones municipales de nuestras características a adaptarse a paquetes de software preestablecidos. Las modificaciones fiscales anuales con cada expediente de Ordenanzas Fiscales obligan a una rápida adaptación de los desarrollos informáticos y lo que es más importante, a una permanente formación en los mismos del personal de nuestra organización tributaria que exige un seguimiento y control exhaustivo de estas contrataciones externas.

Al mismo tiempo, hemos procurado conseguir, al desarrollarse una gran parte de nuestras funciones en el ámbito recaudatorio, una alianza duradera con una entidad financiera como entidad gestora de la recaudación que está fuertemente implantada en el mismo ámbito territorial que nuestro organismo autónomo lo que nos permite prestar una buena parte de los servicios recaudatorios, relacionados fundamentalmente con el pago de los tributos, sin necesidad de hacerlo con personal propio, con lo que la atención a los contribuyentes se ha visto mejorada por un lado en cuanto a calidad y amplitud temporal haciendo posible y real la atención durante las 24 horas los 365 días del año, combinando en dicha atención la multiplicidad de canales presencial, telemático y telefónico, y por otro y precisamente como consecuencia de ello, nos ha permitido liberar recursos personales del propio OAGER que han sido destinados tanto a una atención especializada y de calidad desde el punto de vista tributario como a labores de comprobación tributaria para la eliminación del fraude fiscal y a la actividad recaudatoria en período ejecutivo para reducir de forma considerable la morosidad.

Hemos entendido que el contribuyente no tiene por qué tener conocimientos tributarios aunque se haya generalizado el sistema de autoliquidaciones para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y que si utiliza un servicio municipal o realiza un aprovechamiento del dominio público, como en cualquier otro tipo de prestación de servicios públicos o privados solamente debe saber por lo que se refiere a la correspondiente contraprestación tributaria que efectivamente tiene que realizar y su exigencia es que la Administración se lo facilite y que una vez que conoce por qué y en qué cuantía tiene que pagar una cuota tributaria, las circunstancias de tiempo, lugar y forma estén predeterminadas.

Efectivamente, si la obligación tributaria nace de la utilización de servicios o de la ocupación permanente del dominio o de la titularidad de un inmueble o de un vehículo o del ejercicio de una determinada actividad sujeta a tributación, a los

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

afectados, sabiendo que se encuentra ante tributos de carácter periódico les hacemos saber el calendario fiscal, les domiciliamos bancariamente sus tributos y les comunicamos cuando se van a realizar los pagos. Si un contribuyente tiene dificultades de tesorería se le facilita el pago sin otros costes añadidos a través de sistemas de pago fraccionados y si no entiende algo relacionado con su tributación se le facilitan puntos de información y canales de comunicación con la Administración sin costes añadidos.

Por el contrario, si el obligado tributario no está de acuerdo con un acto o resolución tributaria o quiere presentar cualquier reclamación o recurso administrativo, evitamos las barreras burocráticas motivando los actos y respondiendo a sus reclamaciones o recursos rápidamente. Salvo casos excepcionales, la Administración tributaria local, en nuestro caso, resuelve la mayor parte de las veces en el mismo momento, o en todo caso en un breve plazo de días o en casos extremos en un par de semanas los asuntos planteados por los contribuyentes.

La rapidez en dictar resoluciones administrativas reduce considerablemente la litigiosidad y puedo afirmar que apenas existe conflictividad jurisdiccional y los pocos recursos contencioso administrativos interpuestos se suelen producir más por motivos estrictamente jurídicos derivados de la complejidad de algunas reformas legales que derivados de la actividad tributaria propiamente dicha y fundamentalmente se interponen no tanto por contribuyentes personas físicas como por personas jurídicas, fundamentalmente sociedades que operan en sectores como el inmobiliario, el electrónico o el de la telefonía, y siempre en relación a temas controvertidos como la tributación de la telefonía móvil o determinados supuestos del hecho imponible en relación con tributos como el ICIO o el IIVTNU.

Hay que relacionar este hecho con la eficiencia en el desarrollo de la actividad tributaria municipal y entiendo que existen razones para que sea así y se derivan de hechos objetivos cómo es el que las bases censales de datos fiscales estén saneadas y actualizadas evitando errores de titularidad, de determinación de la cuantía tributaria, etc. Para ello hemos sido decididos al asumir la delegación censal de otras Administraciones Públicas en algunos casos, estableciendo comunicaciones informáticas con las mismas aprovechando todas las posibilidades abiertas para formalizar convenios con ellas, si bien es cierto que en ocasiones no siempre hemos obtenido todos los resultados esperados de la interoperabilidad, sobre todo cuando la colaboración no tiene bases automatizadas y depende de la colaboración del personal de otras administraciones, siendo especialmente críticos con las actuaciones de colaboración requeridas de determinado personal técnico de la Agencia Tributaria, de la que sin embargo obtenemos institucionalmente una colaboración máxima como tal administración tributaria.

Llegados a este punto, considero que tanto por lo que respecta a la utilización de los recursos puestos a disposición del OAGER como en la duración de los

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

procedimientos tributarios hemos sido eficientes y podemos preguntarnos si hemos reducido costes y hemos abreviado los tiempos de tramitación y si esas reducciones han influido negativamente en los resultados. La respuesta a estas interrogantes en este caso vuelve a ser negativa y como ya he puesto de manifiesto en mi exposición, ha quedado demostrado que, antes al contrario, prácticamente en todos los ejercicios presupuestarios desde que se implementó el proyecto, los derechos reconocidos netos, es decir efectivos, sobre los presupuestados han sido superiores al 100% y si tenemos en cuenta que el volumen de estos derechos reconocidos netos con la actuación del OAGER en el período comprendido de 2011 a 2015 fue 436.513.216, 27 euros y el saldo pendiente de cobro al finalizar el ejercicio de 2015 fue de 727.228,12 euros, esto significa que tan solo el 0,16% del total gestionado estaba pendiente en el último ejercicio cerrado hasta la fecha.

Entiendo que estos datos son lo suficientemente significativos por sí solos, aunque más adelante me referiré a otros aspectos de la gestión directamente relacionados con la calidad de la actividad tributaria para poner de relieve también la eficiencia del modelo desde este punto de vista.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Segunda.- En las dos disposiciones legales citadas en la primera de estas conclusiones, se reivindican al mismo tiempo, no solamente unas Administraciones públicas eficientes sino el que también sean ágiles, y si entendemos por agilidad la existencia de organizaciones que resuelvan las demandas de los administrados con prontitud, o lo que es lo mismo que las relaciones administrativas entre ambas partes se desarrollen con fluidez, directamente debo vincularlo inevitablemente al nivel de implantación de las TICs, ya que como muy bien dice el legislador en la Ley 39/2015, la Administración electrónica no solamente sirve mejor a los principios de eficacia y eficiencia sino que refuerza las garantías de los interesados, y que mejor forma de hacerlo que resolviendo rápidamente los procedimientos administrativos.

Así lo he entendido en relación con la modernización del OAGER y cuando pensamos en procedimientos tributarios como la tramitación de una solicitud de un beneficio tributario, de un fraccionamiento de pago o de una devolución de ingresos indebidos o de una devolución por normativa, en este organismo autónomo tales cuestiones se resuelven mediante un procedimiento denominado de trámites inmediatos o lo que es lo mismo mediante una aplicación tecnológica directa que permite que con la presentación presencial en las oficinas de atención al contribuyente de dichas solicitudes acompañadas de la documentación justificativa de las mismas se obtiene una comunicación acreditativa por parte de la Administración tributaria en la que, sin perjuicio de posibles comprobaciones posteriores de las declaraciones presentadas por los contribuyentes, se resuelva presencialmente lo solicitado con una tramitación administrativa posterior que tiene únicamente carácter interno y que es solamente la plasmación formal mediante una resolución administrativa que ratifica lo comunicado con anterioridad al interesado, por supuesto que sin perjuicio de cualquier comprobación administrativa a posteriori por parte de la Inspección Tributaria.

Del mismo modo, la resolución de las reclamaciones y recursos está sujeta a la emisión de un informe jurídico o técnico en su caso que sirve de soporte para la elaboración de la propuesta de resolución y la firmeza de ésta, pero esta tramitación se realiza toda ella de forma prácticamente simultánea. Es indudable que, en gran medida esta agilidad se consigue sobre la base de unas aplicaciones informáticas que desarrollan aplicaciones de seguimiento de expedientes con una tramitación tipo elaborada y la participación en las mismas de los funcionarios competentes a través de un sistema de firma electrónica con sellado de tiempo que autentifican tanto la identidad de los firmantes como el momento (día y hora) del trámite del que son titulares.

Con carácter previo, los contribuyentes que presentan solicitudes o recursos en el registro del OAGER como registro auxiliar del municipal o en este directamente, reciben inmediatamente una comunicación identificando al funcionario responsable de la tramitación del expediente así como la posibilidad de acceder en cualquier momento al estado de tramitación de su expediente mediante el

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

correspondiente certificado electrónico que acredite su identidad, con lo que los interesados pueden hacer un seguimiento en tiempo real del estado de tramitación de los expedientes generados a partir de su propia iniciativa.

También hemos procedido a catalogar aquellas situaciones tributarias sobre las que consideramos que no existe necesidad de resolución administrativa expresa y que son aquellas en las que se constata por el responsable administrativo de su tramitación que no debe hacerse recaer un acto administrativo propiamente dicho como son aquellos casos en los que existe una solicitud de individualizaciones de recibos entre varios titulares, en las domiciliaciones bancarias, en las solicitudes de modificaciones censales como consecuencia de cambios de titularidad o de epígrafe de la Ordenanza Fiscal correspondiente, en los cambios de domicilio etc. o bien en otro tipo de supuestos en los que existe un reconocimiento expreso legal como en los prorrateos en altas o bajas en el IAE o en las altas o bajas definitivas en el IVTM, es decir, situaciones directamente comprobables con las declaraciones de los interesados y la documentación aportada por ellos o que ya obra en la Administración tributaria y que se constatan sin necesidad de ningún tipo de informe técnico o jurídico.

Para que nuestra Administración tributaria pueda ser ágil, hemos hecho realidad la existencia tanto de un registro electrónico del OAGER como de un registro electrónico de apoderamientos ya que las comunicaciones y notificaciones con entidades jurídicas obligatoriamente se realizan en formato electrónico.

Particular trascendencia tiene en el funcionamiento tributario municipal el que hayamos hecho realidad asimismo una implantación general del sistema de trabajo electrónico, con total efectividad en todas las fases del procedimiento de los sistemas de firma electrónica y sello electrónico. Los contribuyentes tienen acceso a los expedientes que les afectan directamente mediante certificado electrónico y próximamente y de forma inmediata se pondrá en marcha el sistema de clave concertada para aquellos ciudadanos que carecen de certificado electrónico pero que desean conocer el estado de tramitación de un concreto expediente tributario incoado a instancia suya.

Absolutamente todos los documentos relativos a los expedientes tributarios municipales están digitalizados y el archivo electrónico tributario incluye todos los expedientes, pero no solamente de procedimientos terminados sino de aquellos que se encuentran aún en trámite. El sistema admite igualmente la presentación de copias digitalizadas por los contribuyentes y desde hace dos años está en funcionamiento el sistema de notificaciones electrónicas en la sede electrónica o en la dirección electrónica habilitada, sin perjuicio de lo cual el OAGER realiza también envíos de avisos de notificación a los dispositivos electrónicos y/o a la dirección de correo electrónico.

En definitiva, en el OAGER las fases de iniciación, ordenación, instrucción y finalización del procedimiento se realizan mediante medios electrónicos, respondiendo así a las premisas derivadas del segundo bloque normativo que ha

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

condicionado como referente el proyecto y que viene constituido precisamente por el conglomerado legal que arranca en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, le sigue la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica y finaliza en la mencionada Ley 11/2007, con el desarrollo posterior de los Esquemas Nacionales de Seguridad e Interoperabilidad, regulados por sendos Decretos de 8 de enero de 2010 y que vienen a fijar para siempre una nueva forma de comunicación entre Administración tributaria y contribuyentes, la Administración electrónica, cuya finalidad última es conseguir una Administración mucho más ágil, eficaz y eficiente en sus cometidos, alejándose de la vieja Administración burocrática.

Por otra parte, el cumplimiento del principio de interoperabilidad también es una realidad en el OAGER ya que se relaciona únicamente de forma electrónica con las demás Administraciones vinculadas con el ejercicio de las competencias tributarias municipales.

El Convenio suscrito con la AEAT obliga a ambas administraciones al suministro de información con repercusión tributaria y por lo que se refiere a los intereses municipales, la AEAT proporciona la información relativa a su censo de contribuyentes en el término municipal, así como información de cuentas bancarias. También colabora en los procedimientos recaudatorios en vía ejecutiva mediante la práctica de retenciones en las devoluciones de tributos de competencia estatal. Singular importancia tiene el que la misma Agencia Tributaria proporcione a los Ayuntamientos la matrícula fiscal a efectos del IAE así como las actualizaciones de altas, bajas y variaciones relativas a este impuesto municipal. Al mismo tiempo y en sentido contrario, la información remitida por el Ayuntamiento a la AEAT en materia de licencias municipales, declaraciones a efectos del IIVTNU, variaciones del padrón municipal de habitantes, etc. consigue actualizar la base de datos existente en la misma contribuyendo a la reducción del fraude fiscal en los tributos estatales.

La colaboración interadministrativa con el Catastro es aún más estrecha si cabe, al encomendarse al OAGER la formalización y procesamiento de todas las declaraciones relativas a cambios de titularidad, obras nuevas, agrupaciones y segregaciones de inmuebles, cambios de uso, etc. que determinan la asignación de valoraciones catastrales o en su caso de las modificaciones de las mismas, al mismo tiempo que el Catastro facilita al Ayuntamiento el acceso a su base de datos para la realización de actuaciones de colaboración e inspección tributaria, con intercambios periódicos de las variaciones censales tales como altas, bajas y cambios de valoración catastral, emisión del padrón anual a efectos de la elaboración del censo del IBI urbana y rústica. Tengo que reseñar la importancia fundamental de tener un padrón tributario actualizado del IBI ya que supone el 50% de los recursos propios municipales.

También la Dirección General de Tráfico se relaciona electrónicamente con el OAGER pudiendo realizarse por éste las consultas relativas al censo tributario del IVTM, así como el suministro mensual de información relativa a altas, bajas

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

temporales y definitivas, transferencias y cambios de domicilio. Por otra parte, la DGT remite un censo anual de los vehículos domiciliados en nuestro ámbito competencial territorial cuya información es cruzada con la existente en nuestra administración permitiendo contar con un padrón tributario actualizado resolviendo situaciones anteriores en las que la propia movilidad de titulares de vehículos como de estos mismos determinaba gestiones tributarias interminables derivadas de su propia desactualización que provocaban resultados recaudatorios dilatados en el tiempo, con altos coste de funcionamiento y con escasos resultados recaudatorios.

El OAGER está interrelacionado también con el Instituto Nacional de la Seguridad Social que le facilita información sobre la actividad laboral de los contribuyentes deudores en período ejecutivo, es decir la empresa a la que están vinculados y a excepción de los supuestos de procedimientos sancionadores de cualquier tipo, se establece el procedimiento de embargo si bien en este caso para una actuación muy concreta como es la de facilitar la operativa de las retenciones a realizar en las nóminas de los contribuyentes morosos con la Hacienda municipal.

La interoperabilidad existe en otros ámbitos no estrictamente administrativos y que inciden más en el marco de la colaboración social, como son el realizado a través de ANCERT, Agencia Notarial de Certificación, es decir, la plataforma tecnológica del Notariado que proporciona trimestralmente información relativa a todas las transmisiones inmobiliarias producidas en el término municipal con repercusión por lo tanto en el IIVTNU, permitiendo a nuestra Inspección Tributaria un efectivo control de las transmisiones no declaradas a efectos de este tributo, evitando situaciones de declaración de prescripción, con anterioridad muy frecuentes, como consecuencia de la falta de información existente en las Administraciones tributarias municipales. Hemos desarrollado aplicaciones informáticas con las que basta cruzar esta información con la existente en el OAGER como consecuencia de las declaraciones presentadas para reducir el fraude prácticamente a niveles que podemos considerar ínfimos.

Asimismo, la información existente en los registros de la propiedad se obtiene electrónicamente a través del Registro Electrónico del Colegio de Registradores de España que permite asimismo realizar la operativa relativa al embargo de bienes inmuebles de forma automatizada, enviando los preceptivos Mandamientos para su anotación en el Registro que corresponda.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Tercera.- La tercera perspectiva legal viene dada por un nuevo grupo de normas, fruto fundamentalmente del deplorable efecto provocado en la sociedad española por las malas prácticas administrativas y sobre todo políticas de las que no se han podido abstraer nuestras administraciones locales. Nos estamos refiriendo al conjunto de normas legales que tratan de acercar la Administración al ciudadano para que aquella sea mucho más transparente y en la que los contribuyentes tienen una participación real, hablamos por lo tanto, de la Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público, la Ley 7/2012, de 29 de octubre que establece normas para intensificar la lucha contra el fraude fiscal y la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

Es importante como la Ley 40/2015 recoge como criterios de actuación de las unidades administrativas la transparencia y la planificación y dirección por objetivos, es decir, las Administraciones públicas tienen que ser eficientes y ágiles pero también transparentes.

El OAGER es una Administración transparente para los ciudadanos en general y para los contribuyentes en particular que se financia únicamente con la aportación del Presupuesto municipal y que publica en su web como gasta dichos recursos a través de la publicación mensual del estado de ejecución de su propio Presupuesto y que además de publicitar en el perfil de contratante las contrataciones que necesita para realizar su actividad tributaria hace lo mismo con aquellas adjudicaciones superiores a tres mil euros que son igualmente objeto de publicación, como lo es también el tiempo medio de pago a sus proveedores.

Por otra parte, el patrimonio del OAGER -exclusivamente de carácter mueble- está totalmente inventariado y no solamente cuantificado ya que consta con expresión de las fechas y los importes de adquisición y de amortización sino que también se expresa una descripción gráfica y del lugar de ubicación, estando a disposición de cualquier ciudadano que quiera efectuar cualquier tipo de comprobaciones con tan solo acceder a su web.

Esta organización tributaria no solamente publica su Presupuesto con detalle de las aplicaciones (partidas) presupuestarias y de la liquidación del mismo sino que también lo hace de las modificaciones presupuestarias cuando se producen y por supuesto sus Cuentas Anuales que también son públicas y están no solamente a disposición del Consejo Regional de Cuentas de Castilla y León o del Tribunal de Cuentas sino que también son accesibles para cualquier contribuyente.

El OAGER ha hecho públicos los estatutos por los que se rige y da a conocer sus órganos directivos, así como las personas que los integran y la responsabilidad política o administrativa de las mismas. Asimismo da a conocer también qué órganos y unidades administrativas constituyen su estructura, identificando a todo su personal con expresa mención del puesto de trabajo que ocupa en el organigrama y la unidad a la que está adscrito. Se facilitan los medios de

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

comunicación con el personal del organismo mediante la publicación de su conexión telefónica y de su dirección electrónica.

En otro orden de cuestiones, no solamente se hace pública la relación de los convenios institucionales suscritos con las diferentes entidades con las que se relaciona, aunque fundamentalmente con el Catastro, convenios en materia de recaudación o convenios con entidades públicas y entidades y asociaciones privadas en materia de tributación, sino que además consta en su web el texto íntegro de los mismos.

Pero cuando hablo de una administración transparente me refiero también a que refleja en su sede electrónica todos los criterios administrativos que sigue para la adopción de las resoluciones o actos administrativos. Por un lado los criterios de su asesoría jurídica sobre aspectos controvertidos en relación con la aplicación de los tributos como puede ser el reconocimiento de beneficios fiscales, supuestos de no sujeción en algunos tributos, elementos que integran la base imponible o cuestiones similares, pero por otro, no se limita a este aspecto sino que todas las resoluciones judiciales dictadas como consecuencia de la actividad tributaria del OAGER están publicadas sin identificar a los contribuyentes recurrentes para salvaguardar la normativa en materia de protección de datos con lo que el enjuiciamiento jurisprudencial en relación con las impugnaciones motivadas por el OAGER está íntegramente a disposición de los contribuyentes que pueden encontrarse en situaciones similares frente a la Administración.

Otro ejercicio de transparencia de esta administración tributaria municipal es la publicación anual de su Memoria de Actividades en la que se describe con minuciosidad en que ha consistido la actividad tributaria de cada ejercicio reflejando incluso numéricamente todos los trabajos realizados y los resultados obtenidos con las mismas.

El OAGER ha hecho públicas sus políticas tanto de Calidad como de Seguridad informática y en relación con la primera puede consultarse su manual de Calidad para la ISO 9001 en el que se describe con detalle el sistema de gestión de calidad con el mapa de los procesos administrativos establecidos por esta administración tributaria en cumplimiento de la normativa tributaria y la estructura administrativa del OAGER y las responsabilidades en relación con dicho sistema, la gestión de sus recursos y la realización de los servicios así como su análisis, medición y propuestas de mejora.

La relación entre recursos empleados y derechos reconocidos obtenidos se obtiene a través de indicadores de eficiencia que se publican con periodicidad mensual, conociendo a través de los mismos no solamente los costes de personal, los costes de funcionamiento y los costes totales mes a mes sino el promedio de los mismos por funcionario del OAGER y su relación con los derechos liquidados o recaudados, es decir, en todo momento se pueden verificar los ratios que relacionan los costes del OAGER con los ingresos municipales obtenidos, así como la relación de costes e ingresos municipales por habitante de

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

la ciudad de Salamanca. Con este ejercicio, puede verificarse fácilmente cuanto le cuesta a los contribuyentes conseguir la tributación municipal.

Siendo el OAGER una organización tributaria que trabaja por objetivos, como veremos un poco más adelante, el seguimiento y medición de los correspondientes procesos se hace a través de un sistema de indicadores que es objeto de publicidad destacando en el mismo los relativos a la medición en la recaudación voluntaria del impulso de la misma así como con carácter específico el impulso de las domiciliaciones y el impulso de la recaudación ejecutiva, estableciendo en este caso la medición del Plan de Recaudación ejecutiva por actuarios conforme se establece en el Plan Director de Control Tributario, al igual que los destinados a medir el impulso del resto de las unidades de actuación como los Planes de Inspección y del Servicio Tributario. En todos estos indicadores están establecidos grados de compromiso anuales ampliamente superados como se ha expuesto en el estudio. Otros indicadores se establecen para hacer el seguimiento y medición de los compromisos de tiempos en la resolución de los expedientes administrativos o en el fomento de la cita previa para la atención a los contribuyentes.

No solamente tratamos de ser transparentes en base a la publicidad de todos estos aspectos de nuestra actividad tributaria, sino que como hemos desarrollado con minuciosidad en nuestro estudio, periódicamente, incluso obligados por nuestra adscripción al sistema de Calidad, procedemos a realizar amplias encuestas sobre la satisfacción de los contribuyentes en relación con aspectos básicos de la misma de la que no solamente extraemos consecuencias directas – existe un alto grado de aceptación- sino que sus observaciones nos permiten mejorar y así pusimos en marcha como la ampliación de la atención telefónica fuera del horario administrativo a la que en algún momento hemos aludido.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Cuarta.- Una cuarta dimensión legal viene establecida por la Ley General Tributaria y por la propia Ley reguladora de las Haciendas Locales, en forma de texto refundido, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo y en menor medida por la vieja Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases de Régimen Local, normas que a pesar de las continuas operaciones quirúrgicas a que se han visto sometidas, continúan esperando el advenimiento de una nueva Ley de Financiación Local, tantas veces anunciada y que nos tememos que tendrá que seguir esperando mucho más tiempo para que los contribuyentes puedan verla publicada en el BOE.

De momento, la aplicación de los tributos prevista en la LGT y en su normativa reglamentaria de desarrollo constituye el único referente legal al respecto y la remisión normativa que hace la LRHL a la misma, determinan el que atendiendo a la quinta y última cara de ese poliedro normativo del que hablábamos y que viene constituida por normas de rango menor, pero que no por ello dejan de ser decisivas en la relación con los contribuyentes municipales. Nos estamos refiriendo obviamente a las Ordenanzas Fiscales municipales, a la Ordenanza Fiscal General de Gestión, Recaudación e Inspección y a la Ordenanza de Tramitación tributaria electrónica porque más allá de las polémicas doctrinales sobre el origen de este desarrollo reglamentario y las posibilidades reales de ampliar la regulación contenida en otras disposiciones legales, lo que está claro es que por el propio contenido de la LRHL, para el OAGER son las Ordenanzas Fiscales las que acercan aspectos tributarios fundamentales a los contribuyentes, tales como las opciones legales de variación de los tipos de gravamen, el calendario fiscal, el régimen tributario de autoliquidación, los beneficios fiscales opcionales, la regulación del sistema de fraccionamientos y aplazamientos de pago, etc.

Conviene reseñar la existencia de nuestra Ordenanza Tributaria de Tramitación Electrónica, pionera en su género, que regula todos los aspectos referidos a la tramitación electrónica municipal en el ámbito tributario, a la espera de una Ordenanza que regule todos los aspectos de la actividad municipal a medida que avance el establecimiento de la Administración Electrónica como consecuencia de la entrada en vigor de la norma mencionada en la primera de estas conclusiones. En esta Ordenanza se describen todos los procedimientos tributarios que están disponibles electrónicamente para los ciudadanos.

A pesar de las limitaciones competenciales en materia fiscal de los Ayuntamientos y de la eterna reivindicación relacionada con la insuficiencia financiera que afecta a los mismos y a la espera de soluciones brillantes como las que aporta la doctrina y de las que me he hecho eco en las páginas que preceden, considero que los tributos propios, los denominados impuestos locales y las tasas relativas especialmente a la prestación de servicios municipales, tienen un recorrido mucho más extenso del que a priori puede esperarse.

Recayendo el peso de la fiscalidad municipal básicamente sobre tributos reales y en general girando aquella fundamentalmente sobre la propiedad inmobiliaria el

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

proyecto ha entendido como eje nuclear que era imprescindible potenciar herramientas fundamentales como son una buena gestión de las bases de datos fiscales y para ello se ha centrado el trabajo primero en conseguir aplicaciones informáticas adaptadas a los fines de la tributación y no encontrando las mismas en el mercado hemos decidido crearlas a partir de las indicaciones de nuestro personal técnico tributario para adaptarlas realmente a lo que necesitábamos consiguiendo un traje a medida que fuera adaptándose en las diferentes etapas, para ello se consideró esencial que fuera conectable con los formatos existentes en otras Administraciones Públicas con las que interoperamos, tales como la AEAT, la DGT, y fundamentalmente el Catastro.

El segundo paso era conseguir, a través de la formalización de Convenios, dar estabilidad a la interoperabilidad, que permitiese que el intercambio de información fuese continuo y no dependiese de actos volitivos o de circunstancias ajenas al ámbito estrictamente profesional, para ello la interconexión es on line relacionándonos tanto para la realización de consultas tributarias para la solución del caso en concreto como para realizar las actualizaciones periódicas de los censos.

La tercera fase ha sido la colaboración mutua con aportación municipal sobre las modificaciones a efectuar en los censos tanto con un trabajo de campo permanente como a través de las declaraciones censales en relación con determinados impuestos como el IBI o el IAE. Ni que decir tiene que una parte decisiva de este trabajo se ha realizado a través de la externalización y el seguimiento continuo de la información que la Administración municipal dispone mediante la concesión de licencias y autorizaciones y la obligatoriedad de la presentación de declaraciones. La incidencia directa o indirecta sobre la estructura de los censos tributarios es detectada consiguiendo su actualización.

Pero esto por sí solo no es suficiente si la gestión tributaria no se concibe como gestión integrada ya que la interacción comienza en los propios servicios tributarios con la información obtenida en los procedimientos recaudatorios detectando desactualizaciones provenientes tanto de los sujetos pasivos como de los hechos imponible, tales como fallecimientos de titulares, cambios de domicilio fiscal, cambios de actividad empresarial o cualquier modificación censal detectada a través de las notificaciones y comunicaciones realizadas a contribuyentes devueltas por desconocidos, ausentes o fallecidos, los impagos reiterados de los tributos de cobro periódico o las propias declaraciones de los obligados tributarios.

Los actuarios de la recaudación municipal no se limitan a resolver los distintos procedimientos recaudatorios dando finalización a los mismos con el resultado que proceda sino que crean de forma sistemática y prácticamente diariamente órdenes de trabajo para la Inspección tributaria municipal, estableciendo una decidida política contra el fraude en los tributos municipales mediante el cumplimiento de actuaciones dimanantes de los distintos programas previstos en el Plan de Inspección Tributaria en los que las fuentes de información

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

proporcionan la información necesaria para la incoación de los correspondientes expedientes de comprobación e investigación.

Los actuarios de la inspección tributaria en el OAGER trabajan a partir de los datos proporcionados bien por otras administraciones, bien por colaboradores sociales, bien derivados del trabajo de campo de actualización censal o de las propias declaraciones de los obligados o de las órdenes de trabajo creadas desde otros servicios tributarios como la propia Recaudación municipal.

El resultado obtenido por la Inspección tributaria municipal no se traduce solamente en la recuperación de cuotas no declaradas sino en la actualización de la información censal existente hasta ese momento. En el OAGER, es la propia Inspección quien modifica los censos una vez finalizados los expedientes sobre los que ha intervenido, con lo que además de recuperar deudas no declaradas permite generar nuevos recursos impositivos mediante su incorporación a los censos tributarios futuros.

Herramienta clave es la interconexión electrónica y el acceso a la información entre las distintas unidades tributarias del OAGER, acceso en tiempo real puesto que cualquier imput que se produce por cualquier canal: atención al contribuyente, revisiones censales, comunicaciones administrativas, está accesible simultáneamente en todas las unidades administrativas del OAGER evitando actuaciones duplicadas o erróneas y agilizando cualquier tramitación administrativa. Ni que decir tiene que el hecho de contar con la digitalización absoluta de todos los documentos facilita el trabajo de todos los actuarios que no tienen que realizar ningún tipo de petición o desplazamiento para su obtención.

La gestión integrada nace en el Plan Director de Control Tributario que forma parte de como anexo de la Ordenanza Fiscal General de Gestión, Recaudación e Inspección que constituye el compromiso estratégico anual del Ayuntamiento en el ámbito tributario y que integra los Planes parciales de cada unidad administrativa del OAGER y solamente un estricto cumplimiento de todos ellos y unos resultados excelentes en los mismos avala que la gestión ha sido correcta. No se trata solamente de actualizar censos, de practicar liquidaciones tributarias y que las deudas se recauden sino que se haga en términos de excelencia y que los resultados avalen esta gestión.

Para ello es imprescindible para la dirección del OAGER que pueda contar con informes actualizados sobre el grado de cumplimiento de los distintos planes parciales que permitan hacer correcciones sobre los mismos en función de los datos obtenidos, reasignando las órdenes de trabajo en función de los resultados obtenidos en cada momento. A tal fin, la existencia de un Cuadro de Mando a disposición de la dirección le permite a ésta tener en tiempo real, es decir, con variación de la información en el mismo momento que se produce, la relativa a cualquier aspecto de la gestión tributaria, de los trámites censales o recaudatorios, cualquier otro aspecto de la atención a los contribuyentes con un cuadro de tiempos con los datos sobre tiempos de espera, acumulación de

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

personas en espera, etc. En definitiva, cualquier variación en el cumplimiento de los Planes Parciales del OAGER o en el grado de cumplimiento de los objetivos presupuestarios y recaudatorios se recoge en el Cuadro de Mando en forma de informes que pueden ser transmitidos a la Corporación municipal para resolver cualquier petición ciudadana o realizar los estudios necesarios para la toma de decisiones sobre política fiscal.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Quinta.- Como ha quedado expuesto, presento este proyecto de organización de los servicios tributarios del Ayuntamiento de Salamanca en el marco de la modernización de las iniciativas existentes en la materia tanto a escala europea y nacional como local y que por lo tanto no puede permanecer ajeno a la mejora de la competitividad territorial por lo que la definición del modelo de acción y organización, independientemente de su adaptación al marco legal descrito y precisamente como consecuencia del modelo de administración dibujado en el mismo, debe responder también a esta finalidad.

Una administración eficiente, ágil y transparente es una exigencia de una economía competitiva que no puede permitirse resultar ajena o resultar una rémora para los intereses generales, o en palabras del propio legislador si la crisis ha puesto de relieve la necesidad de que el sector público debe ser sostenible en el tiempo, lo debe hacer sobre la base de conseguir ser eficiente en la gestión de sus recursos y es en este contexto en el que es preciso que la administración tributaria municipal se organice para trabajar por objetivos y que rinda cuenta de los resultados, que han de ser medibles y susceptibles de valoración ya que no son ni mucho menos ajenos a conceptos como gasto público y su repercusión sobre el PIB, déficit público, estabilidad presupuestaria o consolidación fiscal.

El Ayuntamiento tiene que depender cada vez menos de recursos o transferencias procedentes de otras Administraciones y asumir su corresponsabilidad fiscal y sin perjuicio de que otros modelos fiscales sean posibles en un futuro, tiene que establecer en el modelo fiscal por el que haya optado unos determinados niveles de presión fiscal con arreglo a los objetivos presupuestarios que fije y en este marco el OAGER ha conseguido establecer que sus fuentes de financiación autónomas gocen de estabilidad y que los recursos tributarios propios sean dos tercios del volumen presupuestario de donde se infiere la importancia de que la estructura y el funcionamiento de su organización tributaria funcione adecuadamente para su consecución.

La organización tributaria municipal en nuestro caso ha partido del análisis demográfico, económico y social en el que presta sus servicios para asegurar eliminar las bolsas de fraude garantizando así una justa participación de los contribuyentes en la financiación del gasto público municipal evitando que posibles ineficiencias repercutan al final sobre los contribuyentes con una elevación de sus impuestos de la que en absoluto son responsables,

El peso fundamental para la obtención de los objetivos corresponde a garantizar la estabilidad de los recursos que se obtienen mediante los padrones o matrículas fiscales de los tributos de carácter periódico, fundamentalmente el IBI, IVTM, IAE, y tasas por recogida de residuos y de entrada de vehículos, lo que exige en relación con los mismos realizar varias actividades administrativas esenciales como son el control de las titularidades y los movimientos censales tales como altas, bajas y modificaciones de todo tipo y al mismo tiempo la consecución de un elevado nivel de las domiciliaciones fiscales que en la actualidad ascienden al

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

83% del total y cuya obtención garantiza la estabilidad de la tesorería municipal y se fundamenta en la confianza de los contribuyentes de que su administración tributaria hace sus funciones correctamente y cuando se equivoca lo corrige con rapidez.

Para lograr estos niveles de domiciliación bancaria ha resultado imprescindible la organización de la recaudación con las entidades colaboradoras y la elección entre estas de una entidad gestora con fuerte implantación en el ámbito territorial que ha aproximado nuestros servicios al contribuyente, al mismo tiempo que se han realizado campañas continuas de comunicación y se han establecido sistemas de pago alternativos para facilitar el cumplimiento a los obligados tributarios aprovechando y utilizando todas las opciones legales en materia de recaudación, como son los fraccionamientos y aplazamientos tributarios. En definitiva, conocedores de nuestra masa de contribuyentes hemos intentado adaptarnos a sus necesidades para la realización de los pagos.

Respecto a los demás recursos, provienen básicamente de las declaraciones de los contribuyentes y de las comprobaciones tributarias que realiza la administración tributaria municipal. Por lo que se refiere a las primeras, el OAGER ha establecido dos sistemas, el primero basado en la presentación de declaraciones liquidaciones o autoliquidaciones en las dependencias de atención al contribuyente o a través de la sede electrónica, facilitando en ambos casos su formalización mediante la facilitación de formularios e incluso la posibilidad de hacer simulaciones tributarias, en esto supuestos se incluye fundamentalmente las relativas a las transmisiones patrimoniales sujetas al IIVTNU o aquellas otras basadas en la obtención de licencias.

Pero se ha establecido un segundo sistema en base a la aprobación de protocolos de funcionamiento con los demás servicios municipales, evitando la duplicidad de gestiones de los administrados ante el servicio municipal competente y ante el OAGER, así las ocupaciones de la vía pública autorizadas por la Policía Local son objeto de la transmisión de datos a la organización tributaria para su notificación tributaria y recaudación posterior, al igual que ocurre con otros servicio como el de Extinción de Incendios, el de Medio Ambiente o el de Policía Administrativa que una vez finalizados los expedientes correspondientes por los mismos trasmiten la información a través de las aplicaciones informáticas previstas en los correspondientes protocolos para la realización de la actividad propiamente tributaria, evitando la existencia del formato papel siendo todas las transmisiones electrónicas, evitando la duplicidad de tareas y la comisión de errores en la transcripción de datos.

La última opción proviene de las comprobaciones fiscales en vía de gestión y fundamentalmente por la Inspección Tributaria que realiza su tarea como hemos anticipado a través del cruce de información proveniente de la toma de datos sobre inmuebles, aprovechamientos del dominio, comprobación de la información declarada para la obtención de licencias, etc. o con la proveniente de los colegios notariales y de registradores de la propiedad o del servicio de urbanismo.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Pues bien, los objetivos para la obtención de estos recursos se encuentran establecidos en los respectivos planes del Servicio Tributario y de la Inspección Tributaria y constituyen como hemos dicho de forma reiterada la plasmación de la planificación estratégica del OAGER.

Los objetivos están cuantificados y por lo tanto son objeto de medición estableciéndose a tal efecto una serie de indicadores que se van modificando a medida que van cambiando los objetivos del OAGER y de cuya evaluación surgen nuevos servicios o se mejoran los existentes, por ejemplo establecido una sistema telemático de pagos a través de la plataforma puesta a disposición del Ayuntamiento por la Junta de Castilla y León se ha ido constatando la escasa utilización los contribuyentes lo que motivó la creación de un nuevo servicio telemático de pagos a través de las tarjetas de crédito o débito con un rotundo éxito en su utilización tanto al ser ofrecida por el personal del OAGER como por la utilización directa por los contribuyentes a través de los pagos que se realizan por la web.

Otro ejemplo fue la dificultad para cumplir los objetivos en cuanto a los tiempos de atención y de espera de los contribuyentes para la realización de las gestiones tributarias en las oficinas de atención al contribuyente, cuyo seguimiento determinó la implantación del sistema de cita previa y posteriormente su utilización obligatoria que ha acabado con las demoras en la atención y una mejora notable en la calidad del sistema de atención a los ciudadanos.

Evidentemente los objetivos deben ser claros y conocidos por el conjunto de la organización tributaria, procurar que sean asumidos por el mismo y realizar un seguimiento permanente dando a conocer los resultados para incentivar la consecución de los resultados esperados. Este sistema de trabajo evita la improvisación tan característica de las Administraciones Públicas y focaliza la actividad en la finalidad propuesta permitiendo la medición determinar el grado de participación de las distintas unidades en la consecución del objetivo final presupuestario, así como dentro de cada una de ellas la participación de cada actuario o funcionario.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Sexta.- He definido un modelo de organización y de prestación de servicios que ha exigido evolucionar desde una estructura poco flexible basada en unidades administrativas unipersonales a otra mucho más funcional y flexible, que además cuenta con una estructura organizativa conforme a un modelo orientado a solventar las necesidades de ciudadanos y empresas con predominio de criterios funcionales basados en las propias actividades del OAGER.

Hemos diseñado una estructura nada compleja que permita asociar a cada unidad de forma nítida sus competencias en función de los cometidos estatutarios del OAGER evitando duplicidades o solapamientos indeseados. A tal fin, hemos establecido tres tipos de unidades claramente diferenciadas, siendo el primer tipo el de aquellas que realizan propiamente el “negocio” característico de una organización tributaria, es decir son actividades verticales de control tributario, y evidentemente nos estamos refiriendo a las actividades de aplicación de los tributos -tanto gestoras como inspectoras- como a las actividades concretas de recaudación, siendo todas ellas las que allegan los recursos municipales en fase liquidadora o en fase recaudatoria.

El segundo tipo es el de las unidades de atención al contribuyente, tanto ciudadanos como empresas y dos centros de atención físicos que han permitido mejorar la misma al acomodarse geográficamente a las necesidades de los ciudadanos evitando desplazamientos y concentración de contribuyentes en un único punto de atención que provocaba demoras indeseadas en los tiempos de atención.

Al mismo tiempo hemos diversificado las actuaciones prestando también servicios en colaboración con otras administraciones como es el Punto de Información Catastral que tiene las mismas funciones que la Gerencia Territorial del Catastro expidiendo certificaciones catastrales y ofreciendo información de forma totalmente gratuita o también se realiza la expedición de certificados electrónicos siendo un centro de emisión de los mismos con lo que se diversifican aquellas actuaciones que tienen repercusión tributaria posterior.

Por último, el tercer tipo de unidades son aquellas que dan soporte a la gestión, y que realizan actividades horizontales de soporte, refiriendo sus competencias tanto a aquellas propiamente internas como son el seguimiento de expedientes, asesoramiento jurídico, contratación y contabilidad presupuestaria, gestión de recursos humanos y presupuestarios o aquellas otras de coordinación entre las unidades de negocio y de atención al contribuyente con funciones informativas, de mantenimiento de la base de datos fiscal, de apoyo informático y de control de las actividades externalizadas y de gestión recaudatoria en período voluntario.

Otra perspectiva de estas unidades es la que me permite realizar la distinción entre unidades centrales, es decir, las que tienen funciones de soporte y de atención al contribuyente y las unidades de actuación, éstas últimas en los ámbitos de la inspección tributaria y de la recaudación ejecutiva fundamentalmente.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

El componente esencial de la nueva estructura se basa en ir dotando a la organización de un personal altamente cualificado desde el punto de vista tributario. Una organización como esta exige una formación especializada en este ámbito con un profundo conocimiento de la legislación tributaria local y una preparación en la utilización de las nuevas tecnologías y en particular con formación continuada en los desarrollos y aplicaciones que deben utilizar para efectuar su actividad. Hemos insistido en la necesidad de ir dotando al OAGER de personal técnico con un elevado nivel de preparación a costa del personal polivalente cuya aportación de valor en este ámbito competencial es menor. El personal demandado es un personal técnico con autonomía para resolver la gestión de los expedientes asignados para su resolución sin necesidad de derivar a los contribuyentes a otras instancias que demora la resolución de los asuntos planteados e impide centrar los esfuerzos en las tareas que producen valor en forma de liquidaciones tributarias.

El OAGER es una organización preparada para desarrollar las actividades en una importante proporción mediante el sistema de teletrabajo con asignación de objetivos concretos y la obtención de resultados fácilmente evaluables. De hecho ha desarrollado ya experiencias en este ámbito con resultados altamente satisfactorios tanto para el funcionario como para la propia organización. El teletrabajo permitirá resolver anacronismos existentes en la actualidad derivados de la falta de adaptación de las jornadas laborales en la Administración a las necesidades de los contribuyentes.

Estamos preparados para asumir los cambios exigidos por una economía competitiva en relación con la incentivación del personal en función del cumplimiento de los objetivos. Los sistemas de promoción en general y retributivo en particular tienen que ponerse en marcha urgentemente mediante la implantación de los sistemas de evaluación del desempeño y de la carrera horizontal, entre otros, previstos en el EBEP que acaben definitivamente con la situación generalizada de falta de productividad en el sector público en general y del que no podemos excluirnos tampoco.

Esto no será posible mientras no se implante definitivamente la figura del directivo público profesional, que no político. No puede tratarse del actual personal eventual, personal de confianza del estamento político que tanto daño ha hecho en las administraciones locales, por su falta de preparación y su predisposición incondicional al compromiso político con el estamento que los designa. Difícilmente puede pensarse en los sistemas que acabo de exponer si los servicios tributarios no están dirigidos por personal cualificado que responda de los resultados, con capacidad para poder gestionar las organizaciones tributarias con un margen y respondiendo tan solo en función de los resultados y no de la filiación política.

La transición de un modelo a otro en el ámbito tributario en el Ayuntamiento de Salamanca ha exigido una gestión interna centrada en actividades estratégicas y la automatización de las tareas y gestiones del OAGER, impulsando los servicios

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

telemáticos, la informatización y automatización de expedientes y gestiones internas y la mejora de interoperabilidad y del intercambio electrónico de información y de datos.

Asimismo la transición se ha realizado previa externalización de las actividades no propias ni estratégicas del OAGER así como otras de las que se obtenga mayor eficiencia, previéndose en este sentido la externalización de un primer nivel de atención al ciudadano y a las empresas para la información y los trámites generales, la atención parcial de la gestión tributaria y de la recaudación voluntaria y la externalización integral de la tecnología, de la gestión censal y catastral y la colaboración parcial en la recaudación ejecutiva y de la inspección tributaria. Esta externalización exige como criterio de actuación el que se concentre en un reducido número de proveedores que puedan ser objeto de un exhaustivo seguimiento y control, a diferencia de tantos ejemplos negativos en la contratación municipal en los que brilla por su ausencia.

Por otra parte, este modelo de modernización de los servicios tributarios insisto en que ha contado con un liderazgo institucional y se ha basado en una serie de principios que me permiten definirlo como un Proyecto integral e integrado, práctico, orientado a personas, comprometido y participativo y que por lo tanto nos ha permitido conseguir una organización tributaria más cercana y accesible y al mismo tiempo más moderna y ágil, pero que es fundamentalmente eficaz, eficiente y transparente y transmite la imagen de un OAGER profesional y fiable que aplica fórmulas de trabajo que dan mayor fiabilidad y seguridad en el trabajo.

En definitiva, este proyecto de organización de los servicios tributarios se ha realizado no partiendo desde cero sino teniendo en cuenta los antecedentes históricos del OAGER y en particular los relativos a la realización de la gestión tributaria durante muchos años a través de un organismo autónomo. Gestión en la que se ha ido imponiendo como forma de trabajo la automatización e informatización de la gestión, la extensión de los convenios y acuerdos de colaboración suscritos por el Ayuntamiento de Salamanca con cualesquiera entidades públicas y privadas relacionadas con las funciones desarrolladas por el OAGER y por último, la obtención de la certificación de calidad bajo los parámetros de la Norma ISO 9001:2008 y el propio Proyecto de Modernización.

Para finalizar, recuerdo que este proceso de modernización se ha configurado y estructurado en torno a diez ejes o ámbitos de actuación: estrategia y planificación, organización y modelo de prestación, los procesos y herramientas de gestión, los elementos comunes de tramitación electrónica, la interoperabilidad, los canales de relación con los contribuyentes, la seguridad informática, el marco legal existente y la necesidad de normativizar las actuaciones tributarias municipales bajo una ordenanza Fiscal General de Gestión, Inspección y Recaudación y una Ordenanza específica de regulación electrónica en materia tributaria, la gestión del cambio y la elaboración de un plan de formación y por último, la transparencia, la comunicación interna y externa y la participación ciudadana.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Sobre la base de estos diez ejes hemos estructurado, práctica y únicamente con recursos humanos propios, los diferentes proyectos que se han desarrollado en varios años, con distintos órdenes de prioridades en su puesta en marcha, pero que en conjunto han permitido la consecución de los fines propuestos en el proyecto de modernización.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

BIBLIOGRAFIA

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Autor	Título del Libro/Artículo
ACÍN FERRER, Ángela	La oportunidad de aplicar la firma electrónica en nuestros procedimientos administrativos locales, <i>Tributos Locales nº 29, Mayo 2003</i>
ACÍN FERRER, Ángela	Pasarela de pagos telemáticos, <i>Tributos Locales nº 61, Abril 2006</i>
ACÍN FERRER, Ángela	Aplicación de la normativa de protección de datos en la gestión y recaudación de ingresos de derecho público locales, <i>Tributos Locales nº 113, Diciembre 2013-Enero 2014</i>
ACÍN FERRER, Ángela	La difícil aplicación de la Ley de Procedimiento Administrativo Común. <i>La Administración Práctica nº 6, Junio 2015</i>
ACIN FERRER, ANGELA	Nuevas Leyes en búsqueda del tesoro de la eficiencia administrativa, <i>La Administración Práctica nº 2, Febrero 2016</i>
ACÍN FERRER, ÁNGELA	Algunas urgencias para la reforma de la Ley de Haciendas Locales, <i>La Administración Práctica nº 4, Abril, 2016</i>
ALARCÓN GARCÍA, G. y MOLINA MOLINA, J	Los presupuestos públicos participativos: una experiencia para la Administración Local, incluido en Competencias, Financiación y Gestión de los Entes Locales, <i>Papeles de Economía Española nº 115, 2008</i>
ALLI ARANGUREN, Juan-Cruz	Las nuevas formas de la actividad administrativa. Participación, ejercicio privada de funciones públicas y gestión privada de servicios públicos, <i>REALA nº 302, septiembre-diciembre 2006</i>
ALMONACID LAMELAS, Víctor	<i>Entidades públicas y privadas vinculadas a la Administración Local</i> . Ed. Bosch, Barcelona 2008
ALMONACID LAMELAS, Víctor	La administración electrónica que soporta la transparencia: una visión jurídico práctica”, <i>El Consultor de los Ayuntamientos nº 18, Quincena del 30 de septiembre al 14 de octubre 2015</i>
ALONSO GIL, Miguel	<i>Plan de mejora en la tramitación de los recursos tributarios y demás ingresos de derecho público en el ámbito local. Implantación del Tribunal Económico-administrativo Municipal de la ciudad de</i>

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

	Móstoles, 2006
ALONSO GIL, Miguel	<i>Los procedimientos de comprobación en los tributos locales</i> , El Consultor de los Ayuntamientos (La Ley), Madrid 2012
ANTONIO Y ANTONIO, Román	<i>Informe sobre la gestión integral de los ingresos municipales del Ayuntamiento de Ciudad Real</i> , 2004
ARRIBAS LEÓN, Mónica y HERMOSÍN ÁLVAREZ, Montserrat	Revisión de la jurisprudencia constitucional en la materia de hacienda local: la interpretación del alcance de los principios de autonomía, suficiencia financiera y legalidad, <i>Financiación Local. Cuatro estudios</i> . Agencia Tributaria Madrid, 2009
ARRIETA MARTÍNEZ DE PISÓN, Juan	La Administración electrónica tributaria: procedimiento, derechos y garantías de los contribuyentes, <i>Administración Electrónica Tributaria en las Haciendas Locales</i> , Civitas, Pamplona, 1ª edición 2010
BALLESTER ESPINOSA, Adrián	La evolución de la administración electrónica en los ayuntamientos españoles. El caso del Plan de modernización de los Ayuntamientos de la provincia de Alicante, <i>REALA nº 1, enero-junio 2014</i>
BALLESTEROS FERNÁNDEZ, A. y otros	<i>Modernización del Gobierno Local</i> , El Consultor, Madrid, 2004
BANEGAS, Jesús y MYRO, Rafael	<i>Impacto de las tecnologías de la información en la economía española</i> . Ed. Aranzadi, Pamplona, 1ª edición 2008
BARQUERO ESTEVAN, Juan Manuel	La organización de las Administraciones locales para el ejercicio de sus competencias de gestión tributaria, <i>REALA, nº 276, 1998</i>
BARQUERO ESTEVAN, Juan Manuel	<i>La Información Administrativa a los contribuyentes</i> , Aranzadi, Pamplona, 2002
BENEDITO AGRAMUNT, José	La i-administración de la Generalitat Valenciana, <i>Administración Inteligente</i> , Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 2007
BERTRÁN GIRÓN, María	<i>Los Procedimientos de la Aplicación de los Tributos por los Órganos de Gestión</i> , Pamplona, 1ª edición 2008
BLANES CLIMENT, Miguel Ángel	La información activa en la nueva ley de transparencia y en la legislación sectorial". <i>Revista española de Derecho Administrativo</i>

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

	<i>num.165/2014. Editorial Civitas</i>
BORRERO MORO, Cristóbal	<i>El reparto de la materia imponible entre la Hacienda Autónoma y Local, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2008.</i>
BOSCH ROCA, Nuria	La reforma de la financiación municipal española, <i>Análisis Local nº 80, 2008</i>
CALDERÓ CABRÉ, Albert	<i>Gestión de servicios públicos, sistemas retributivos y relaciones laborales, Ponencia marco inaugural del Primer Congreso sobre Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Vitoria-Gasteiz, junio 2005</i>
CALDERÓ CABRÉ, Albert	<i>Estatuto Básico del Empleado Público. Ed. Estrategia Local, 2007.</i>
CALVO ORTEGA, Rafael	<i>La Reforma de la Hacienda Municipal, Cuadernos Civitas, Pamplona, 1ª edición 2010</i>
CALVO ORTEGA, Rafael	<i>Actividad tributaria y externalización, Cuadernos Civitas, Pamplona, 1ª edición octubre 2010</i>
CALVO VÉRGEZ, Juan	El procedimiento de inspección tributaria en el marco de la hacienda local: principales cuestiones conflictivas, <i>Tributos Locales nº 99, febrero-marzo 2011</i>
CALVO VÉRGEZ, Juan	El cumplimiento de los deberes de información y asistencia por parte de las Administraciones tributarias locales: algunas consideraciones, <i>Tributos Locales nº 105, Abril-Mayo 2012</i>
CALVO VÉRGEZ, Juan	La externalización de los servicios tributarios en el ámbito local, <i>La Hacienda Local: cuestiones actuales, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid 2013</i>
CALVO VÉRGEZ, Juan	<i>Las liquidaciones tributarias. Problemática actual. Ed. Aranzadi, Pamplona, 1ª edición 2013</i>
CAMPOS ACUÑA, María Concepción	Las Entidades Locales ante el nuevo procedimiento administrativo electrónico. Los paradigmas derivados de la Ley 39/2015 y la Ley 40/2015, <i>Actualidad Administrativa nº 2, Febrero 2016</i>
CAMPOS ACUÑA, María Concepción	Tres propuestas de modificación de la Ley de Transparencia, <i>El Consultor de los Ayuntamientos nº 14, Quincena 30 de julio al</i>

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

14 de agosto, 2016

- CÁRCABA GARCÍA, Ana y GARCÍA GARCÍA, Jesús
La Administración Local española en la red, incluido en Competencias, Financiación y Gestión de los Entes Locales, *Papeles de Economía Española*, nº 115, 2008
- CASTRO MAZORRA, P.
Un nuevo modelo de gestión de ingresos en el Ayuntamiento de Ferrol, 2008
- CATALÁ POLO, Rafael
Directivos públicos, *Presupuesto y Gasto Público* nº 41, 2005
- CEA AYALA, Ángel
El derecho de acceso a la información pública en la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, *Actualidad Administrativa* nº 9, septiembre 2016
- CHECA GONZÁLEZ, Clemente
Los tributos locales. Análisis jurisprudencial de las cuestiones sustantivas más controvertidas, Marcial Pons, Madrid, 2000.
- CHECA GONZÁLEZ, Clemente y MERINO JARA, Isaac
La reforma de la Ley reguladora de las Haciendas Locales en materia tributaria, Editorial Aranzadi, Pamplona 2003
- CHICO DE LA CAMARA, PABLO, GALAN RUIZ, JAVIER y RODRIGUEZ ONDARZA, JOSE A.
Tributos Locales, Ed. Civitas, Pamplona, 1ª edición 2010.
- CHICO DE LA CÁMARA, Pablo y GALÁN RUIZ, Javier
Las tasas locales, Ed. Civitas, Pamplona, 1ª edición 2011.
- CHOLBI CACHÁ, Francisco Antonio
La externalización del servicio municipal de recaudación, *Entidades públicas y privadas vinculadas a la Administración Local*, Bosch, Barcelona, 1ª edición septiembre 2008
- CÍRCULO DE EMPRESARIOS
La Administración Pública que España necesita, 2007.
- CÍRCULO DE EMPRESARIOS
Un nuevo modelo para los Ayuntamientos españoles, 2007
- CÍRCULO DE EMPRESARIOS
Administraciones Territoriales: propuestas para la mejora de la eficiencia y la unidad de mercado, Círculo de Empresarios, Madrid, 26 de julio 2011
- CORTÉS CARRERES, José Vicente y JIMÉNEZ HERNANDIS, Juan
La Carrera Profesional en el Estatuto Básico del Empleado Público, *El Consultor de los Ayuntamientos*, Quincena 15-29 de julio,

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

2009

- COTINO HUESO, Lorenzo Los derechos de la ciudadanía ante la Administración electrónica en la legislación española, *Revista Aranzadi de Derecho y Nuevas Tecnologías* nº 26/2011
- COTINO HUESO, Lorenzo Derecho y “gobierno abierto”. La regulación de la transparencia y la participación y su ejercicio a través del uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales. Propuestas concretas”, dentro de la monografía *Transparencia, participación ciudadana y Administración Pública en el Siglo XXI*, Zaragoza 2013
- CRESPO RODRÍGUEZ, Miguel Sociedad de la información y documentación electrónica”, incluido en *La Administración Pública que España necesita*, Círculo de Empresarios, Madrid, 2007
- DAVARA FERNÁNDEZ DE MARCOS, Laura y DAVARA RODRÍGUEZ, Miguel Ángel Ley 39/2015, del Procedimiento Administrativo Común: novedades en materia de Administración electrónica, *Actualidad Administrativa* nº 1, Enero 2016
- DAVARA RODRÍGUEZ, Miguel Ángel *Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos*, El Consultor (La Ley), Madrid, 1ª edición 2010
- DAVARA RODRÍGUEZ, Miguel Ángel Cuestiones sobre interoperabilidad en las Administraciones Públicas, *Revista Actualidad Administrativa* nº 9, Septiembre 2015
- DEL AMO GALÁN, Óscar Procedimiento de aplicación de los beneficios fiscales en los tributos locales, *Carta Tributaria* nº 14, mayo 2016
- DELGADO GARCÍA, Ana María y otros *Administración electrónica tributaria*, Bosch Fiscalidad, Barcelona, 2009
- DELGADO GARCÍA, Ana María La prestación de servicios de información y asistencia tributarias en el ámbito local, *Tributos Locales* nº 95, Junio-Julio 2010
- DELGADO GARCÍA, Ana María Las notificaciones tributarias practicadas obligatoriamente por medios electrónicos, *Revista de Internet, Derecho y Política* nº 12, 2011
- DELGADO MERCÉ, Arturo José y SERRANO MARTÍN DE VIDALES, Carlos El Fraude de Ley en la externalización de servicios de inspección tributaria local en favor de empresas privadas, *Tributos Locales* nº 124, febrero-marzo 2016

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

- DE VICENTE DE LA CASA, Fernando *La concurrencia y articulación de los impuestos locales con otros tributos del sistema fiscal español*, Ed. Lex Nova, Pamplona, 1ª edición marzo 2014
- DÍEZ QUESADA, Agustín *El Estatuto Básico del Empleado Público: proyección e incidencia en la Administración Local, cumplidos cinco años desde su aprobación, REALA núms. 315-316, enero-agosto 2011*
- DIPUTACIÓN FORAL DE GUIPUZCOA, DEPARTAMENTO DE HACIENDA Y FINANZAS *Guía de gestión por objetivos para los ayuntamientos de Gipuzkoa*, Departamento de Hacienda y Finanzas de la Diputación Foral de Guipúzcoa, 2006.
- DOMINGO ZABALLOS, Manuel J. y otros *Comentarios a la Ley de Haciendas Locales*, Ed. Aranzadi, 1ª edición 2005.
- DOMINGO ZABALLOS, Manuel J. *Reforma del Régimen Local (La Ley de racionalidad y sostenibilidad de la Administración Local. Veintitrés estudios)*, Ed. Aranzadi, Pamplona, 1ª edición 2014.
- DOMÍNGUEZ-BERRUETA DE JUAN, Miguel y PÉREZ MARTÍNEZ, Valentín *La gestión de los servicios económicos municipales. Un nuevo proyecto: el Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca, incluido en el libro homenaje a Manuel Francisco Clavero Arévalo, Administración Instrumental, Tomo II, Madrid, 1994*
- ENTER *Prácticas de Trabajo Virtual y Teletrabajo en el sector TIC en España- Informe 2008*, Madrid
- ESPAÑA REINA, Carolina *Los retos de la organización municipal. Las áreas económico-financieras: especial mención a la gestión tributaria*, Málaga, Junio 2007
- ETXEZARRETA, Juan Carlos *Los organismos públicos locales*, ed. Bayer Hermanos, 2007.
- FEMP, DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y DOCUMENTACIÓN *La situación de los Ayuntamientos en España, sus carencias económicas y problemas de gestión: diagnósticos y propuestas en una perspectiva europea*, FEMP, Departamento de Estudios y Documentación, 2006

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

FEMP, GRUPO DE TRABAJO DE LA COMISIÓN DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD	<i>¿Cómo abordar un Plan de Calidad y Modernización en la Administración Local?</i> Plan de Calidad y Modernización. Grupo de Trabajo de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP, 2008
FÉREZ FERNÁNDEZ, Manuel	<i>La carrera administrativa: nuevas perspectivas</i> , Estudios de Relaciones Laborales, Diputación de Barcelona, 2006
FERNÁNDEZ GÓMEZ DEL CASTILLO, Ana María	La externalización de los servicios tributarios municipales como nuevo modelo de gestión y recaudación municipal, <i>La función tributaria local</i> , El Consultor de los Ayuntamientos (La Ley) Madrid, 2012
FERNÁNDEZ GÓMEZ DEL CASTILLO, Ana María	<i>La externalización de los tributos en el ámbito local</i> , Universidad de Sevilla, 2013
FERNÁNDEZ PAVÉS, María José	<i>El Régimen Presupuestario de los Entes Locales. El Presupuesto como Instrumento de Gestión y Planificación</i> , Ed. Aranzadi, 2007
FERNÁNDEZ PAVÉS, María José	La potestad tributaria local. Las Ordenanzas locales, <i>Tributos Locales nº 108</i> , Diciembre 2012-Enero 2013
FERNÁNDEZ RAMOS, Severiano	El acceso a la información en el Proyecto de Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, dentro de la monografía <i>Transparencia, participación ciudadana y Administración Pública en el Siglo XXI</i> , Zaragoza 2013
FERREIRO LAPATZA, Juan José	<i>La nueva Ley General Tributaria (Ley 58/2003, de 17 de diciembre)</i> , Marcial Pons, Madrid, 2004
FUNDACIÓN ASESORES LOCALES	<i>Los ayuntamientos ante la crisis: guía de buenas prácticas</i> , Málaga 2009
FUNDACIÓN TELEFÓNICA	<i>Las TIC en la Administración Local del futuro</i> , Ariel y Fundación Telefónica, 2008
GALIANO IBARRA, J. Antonio	<i>Modernización administrativa en el Ayuntamiento de d'Elx: de la Inspección descentralizada al Servicio de Inspección</i> , 2005
GAMERO CASADO, Eduardo y TORRIJOS, Julián	<i>La Ley de Administración Electrónica</i> , Aranzadi, 2008

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

- GAMERO CASADO, Eduardo *La simplificación en el procedimiento administrativo: Better Regulation, Better Administration, Civitas, Revista Española de Derecho Administrativo nº 160, año 2013*
- GARCÍA FRÍAS, MARIA ÁNGELES *La obtención de información tributaria y el derecho a la intimidad, El tributo y su aplicación. Perspectivas para el siglo XXI, , Marcial Pons, Barcelona, 2008*
- GARCÍA FRÍAS, MARÍA ÁNGELES *Las Haciendas Locales ante la segunda descentralización. Cuestiones competenciales, en Lecciones de Derecho Tributario, Bogotá, 2010.*
- GARCÍA HERNÁNDEZ, C. *Plan de mejora de la gestión de ingresos del Ayuntamiento de Leganés, 2008*
- GARCÍA MARTÍNEZ, Andrés y VELASCO CABALLERO, Francisco *Régimen jurídico de la inspección tributaria local, Aranzadi, Madrid, junio 2007*
- GARCÍA MARTÍNEZ, Andrés *La competencia para aprobar el acto de liquidación tributaria en la Hacienda municipal, Tributos Locales nº 67, enero-marzo 2007*
- GARCÍA MARTÍNEZ, Andrés *La colaboración de la AEAT en la aplicación de los Tributos Locales, Tributos Locales nº 88, Abril-Mayo 2009*
- GARCÍA NOVOA, César *La asistencia técnica por empresas privadas en la gestión del ICIO. Una fórmula acorde con el ordenamiento jurídico, Tributos Locales nº 79, abril 2008*
- GONZÁLEZ PINO, Apolonio *La repercusión catastral de la crisis económica, Actualidad Administrativa nº 2, febrero 2013*
- GONZÁLEZ-POSADA MARTÍNEZ, E. *El teletrabajo, Junta de Castilla y León, Valladolid, 2006*
- GONZÁLEZ PUEYO, Jesús María *El presupuesto como herramienta para garantizar la transparencia en la gestión,*

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

- Administración Inteligente*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 2007
- GIMENO FELIÚ, José María
Delimitación conceptual entre el contrato de gestión de servicios públicos, contrato de servicios y el CPP, *Revista Española de Derecho Administrativo* nº 156, octubre-diciembre 2012
- GUTIÉRREZ COLOMINA, Venancio y RUIZ GALDÓN, Juan Manuel
Manual práctico para la aplicación de la Ley de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, Fundación Asesores Locales, Málaga 2004
- HERRERO POMBO, César
El nuevo procedimiento administrativo (electrónico): los diez escalones que aún no hemos subido, *El Consultor de los Ayuntamientos* nº 3, 2016
- INAP JORNADAS DE ESTUDIO Y DEBATE SOBRE FINANCIACIÓN LOCAL Y CORRESPONSABILIDAD FISCAL
Autonomía local, autonomía financiera y Constitución, *Jornadas de estudio y debate sobre Financiación Local y Corresponsabilidad Fiscal*, Madrid 14 y 15 de junio de 2001
- INTECO
Estudio sobre la seguridad de los datos de carácter personal en el ámbito de las Entidades Locales, diciembre 2008
- JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael
Los directivos públicos en España (tres tesis y algunas propuestas), II Congreso de Gestión Pública, Barcelona, 2006
- JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael
El personal directivo en la Administración local, Estudios de relaciones laborales 4, Diputación de Barcelona, mayo 2009
- JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael
La carrera profesional en el EBEP, rafael.jimenez@estudiconsultoria.com
- JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael y CASTILLO BLANCO Federico A.
Informe sobre el empleo público local: balance y propuestas para su racionalización en el marco de la reforma del empleo público, 2008
- JUNCEDA MORENO, Javier
Obligaciones sobre transparencia. Protección de Datos. Sobre los límites de la transparencia en el ámbito local. *La Administración Práctica* nº 8, agosto 2016
- KAPAL, Robert S. y NORTON, David P.
Cuadro de Mando Integral, *Management Digest* nº 6, Junio 2002
- KONINCKX FRASQUET, Amparo
Personal, ed. Aranzadi, 2008

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

- LAFUENTE SÁNCHEZ, Manuel *Análisis de la Ley 59/2003, de firma electrónica, tras dos años de vigencia: problemas no resueltos en torno a los certificados de firma electrónica, Revista Aranzadi de Derecho y Nuevas Tecnologías nº 11, 2006*
- LAGO MONTERO, José María y GUERVÓS MÁILLO, María de los Ángeles *Tasas locales: Cuantía, ed. Marcial Pons 2004.*
- LAGO MONTERO, José María *Los procedimientos tributarios tras la Ley General Tributaria de 2003, Tributos Locales nº 45, 2004*
- LAGO MONTERO, José María *El rumbo del Impuesto sobre Actividades Económicas, Tributos Locales nº 44, Octubre 2004*
- LAGO MONTERO, JOSE MARIA *La Reordenación de la Hacienda Local en la Segunda Descentralización, Aranzadi, Pamplona, 1ª edición 2013*
- LASARTE ÁLVAREZ, Javier y RAMOS PRIETO, Jesús *Financiación Local y participación en tributos autonómicos, Reflexiones sobre un mandato constitucional pendiente de cumplimiento, ed. Comares, Granada 2009.*
- LÓPEZ CAMPS, Jordi y GADEA CARRERA, Albert *¿Qué miden los indicadores?, Una nueva Administración Pública, Instituto Vasco de Administración Pública, Oñati, 2001*
- LÓPEZ CASASNOVAS, Guillem y otros *Los nuevos instrumentos de la gestión pública, Servicio de Estudios La Caixa, 2003*
- LÓPEZ GARCÍA, Casimiro *La colaboración municipal en la inspección catastral del IBI, Tributos Locales nº 89, junio-julio 2009*
- LÓPEZ LEÓN, Javier *Los procedimientos tributarios locales y la nueva Ley General Tributaria, Tributos Locales nº 55, octubre 2005*
- LÓPEZ-HERMOSO AGIUS, Juan Carlos *¿Cliente o contribuyente?, Civitas, 1ª edición, Pamplona 2008*
- LOSADA MARRODÁN, Carlos *Administración inteligente: el liderazgo necesario”, Administración Inteligente, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 2007*
- LUNA QUESADA, Carlos Fernando *El modelo de Agencia pública en la aplicación de los tributos locales, La Función tributaria local, El Consultor de los Ayuntamientos (La Ley) Madrid 2012*
- MAESO SECO, Luis F. *El personal directivo público en España, La*

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

	Ley, Madrid, 1ª edición, julio 2011
MALVÁREZ PASCUAL, Luis Alberto y LEANDRO SERRANO, Manuel	<i>El procedimiento de recaudación tributaria</i> , CEF, 2ª edición Madrid 2010
MARÍN MONZÓN, José Manuel	<i>¿Cliente o contribuyente?</i> , Civitas, 1ª edición, Madrid 2008
MÁRQUEZ FERNÁNDEZ, Juan Miguel	La Ley 11/2007: una nueva forma de entender la Administración Pública, forma parte del libro <i>La Administración Electrónica y el servicio a los ciudadanos</i> , Ministerio de Economía y Hacienda, 2009
MARTÍN-BARNUEVO FABO, Diego y otros	<i>Los tributos locales</i> , editorial Aranzadi, Pamplona, 2ª edición, julio 2010
MARTÍN FERNÁNDEZ, Javier y RODRÍGUEZ MÁRQUEZ, Jesús	¿Pueden las Entidades locales embargar a otros entes públicos por impago de sus deudas tributarias?, <i>Revista Quincena Fiscal</i> núm. 17/2007
MARTÍN FERNÁNDEZ, Javier y RODRÍGUEZ MÁRQUEZ, Jesús	<i>Manual de Derecho Financiero y Tributario Local</i> , Marcial Pons, Madrid, 2009
MARTÍN OLIVA, F. Luis	<i>Plan de mejora continua de la gestión, inspección y recaudación tributaria del Ayuntamiento de Motril</i>
MARTÍN-RETORTILLO BAQUER, Sebastián	De la simplificación de la Administración Pública, <i>Revista de Administración Pública</i> nº 147, 1998
MERINO JARA, Isaac	Administración electrónica y Haciendas Locales, <i>La Hacienda local: cuestiones actuales</i> , Instituto de Estudios Fiscales, Madrid 2013
MERINO ESTRADA, Valentín	La calidad en la Administración local. Fundamentos y orientaciones básicas”, <i>REALA</i> n ° 291, Enero-Abril 2003
MERINO ESTRADA, Valentín	<i>Dirección estratégica e innovación en los gobiernos locales</i> , ponencia facilitada en el II Curso Dirección Económico-Financiera INAP, 2009.
MESTRE GARCÍA, Ernesto	<i>La Ley General Tributaria y su aplicación a las Haciendas Locales</i> , Fundación Asesores Locales, Málaga, 2ª edición 2004
MODELO BÁEZ, José Manuel	<i>Nueva guía de fiscalización en las Entidades Locales</i> , ed. Bayer Hnos., 2009.
MOURE VIEIRO, C.	<i>Aplicación del modelo EVAM a la Tesorería del Ayuntamiento de Santiago de</i>

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Compostela, 2008

NAVARRO HERAS, Rosa Ana

La experiencia del Ayuntamiento de Madrid y líneas de estrategia de cumplimiento, *La Conciencia Fiscal y el Marketing Tributario en las Haciendas Locales*, Pamplona, 1ª edición 2007

NAVARRO HERAS, Rosa Ana

Problemática en los tributos de gestión compartida: la experiencia del Ayuntamiento de Madrid, *Tributos Locales nº 79, Abril 2008*

NIETO MONTERO, Juan José

La gestión de los impuestos municipales, Aranzadi, Pamplona, 1997

OLAÑETA FERNÁNDEZ-GRANDE, Rafael

Los procedimientos de gestión tributaria en el ámbito local. Problemática de los Procedimientos Tributarios de las Haciendas Locales, Civitas, Pamplona, 1ª edición 2012

OLAÑETA FERNÁNDEZ GRANDE, Rafael

La colaboración público-privada en el ámbito tributario local, *Tributos Locales nº 121, junio-julio 2015*

OLÍAS DE LIMA GETE, Blanca

La colaboración público-privada: la externalización de funciones y servicios, Ponencia, 2007

OLIVER CUELLO, Rafael

Marco normativo de la Administración electrónica tributaria local, *Tributos Locales nº 94, Abril-Mayo 2010*

ORDUÑA PRADA, Enrique

Sobre la potestad normativa local y la Ley del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, *Actualidad Administrativa nº 2, Febrero 2016*

ORTIZ CALLE, ENRIQUE,

Financiación de las grandes ciudades: propuestas para solucionar los problemas estructurales de estas Haciendas Locales, *Cuadernos de Derecho Público nº 37 mayo-agosto 2009*

PADRÓS REIG, C.

La articulación del concepto de "colaboración" desde el punto de vista del ordenamiento administrativo, en *Revista Española de Derecho Administrativo nº 142, abril-junio 2009*

PAGÈS I GALTÈS, Joan

La Ordenanza fiscal: Concepto y clases, *Tributos Locales nº 59, Febrero 2006*

PARADA VÁZQUEZ, Ramón

Derecho del Empleo Público, ed. Marcial Pons, 2007

PAREJO ALFONSO, Luciano

Organización y poder de organización, Iustel,

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

- Madrid, 1ª edición, 2009.
- PELÁEZ GARCÍA-RICO, José Antonio y DE LA CUERDA LARREA, Daniel *Externalización de la gestión y los servicios del sector público, en la obra colectiva Externalización de la gestión y la financiación del sector público en España*, Instituto de Empresa y PricewaterhouseCoopers, Madrid 2005
- PENSADO SEIJAS, Alberto *Comentarios sobre el Proyecto de Ley de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, El Consultor de los Ayuntamientos nº 10, Quincena del 30 de mayo al 14 de junio de 2015*
- PÉREZ DE AYALA, José Luis *La ética fiscal de los contribuyentes en la Hacienda local, La conciencia Fiscal y el Marketing Tributario en las Haciendas Locales*, Civitas, Pamplona, 1ª edición 2007
- PÉREZ MORENO, Alfonso *Administración Institucional*, ed. Civitas, 1994.
- PORTILLO NAVARRO, María José *La tributación local y su recaudación. Un análisis de la potestad normativa y de la eficacia de la gestión recaudatoria, Tributos Locales nº 93, febrero-marzo 2010*
- POVEDA BLANCO, Francisco *Los impuestos municipales*, Tecnos, Madrid, 2ª edición 2002, página
- POVEDA BLANCO, Francisco *La eficiencia en la Hacienda Local: algunos cambios necesarios, La Conciencia Fiscal y el Marketing Tributario en las Haciendas Locales*, Civitas, Pamplona, 1ª edición 2007
- PRATS I CATALÁ, Joan *Aproximación al concepto de gobernanza, Administración Inteligente*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 2007
- QUESADA LUMBRERAS, Javier E. *La función pública local en el ámbito tributario, La función tributaria local*, El Consultor de los Ayuntamientos (La Ley), Madrid, 2012
- QUINTANA CARRETERO, Juan Pedro *La Ley de Administración Electrónica, Administración Electrónica Tributaria en las Haciendas Locales*, Civitas, Pamplona, 1ª edición 2010
- QUIRÓS ROLDÁN, Antonio y ESTELLA LÓPEZ, José Miguel *El impuesto sobre construcciones y la tasa por licencia de obras*, El consultor de los Ayuntamientos, Madrid, 1995.
- RAMIÓ MATAS, Carles *La Administración que se espera para*

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

- después de la crisis, publicación on line
- RAMIÓ MATAS, Carles *La extraña pareja. La procelosa relación entre políticos y funcionarios*, Ed. Catarata, Madrid, 2012
- RAMIÓ MATAS, Carles y GARCÍA CODINA, Oriol La externalización de servicios públicos en España: la necesidad de repensar una nueva gestión pública planificada, controlada y evaluada, *Revista del CLAD Reforma y Democracia nº 35, junio 2005*
- RAMOS FERNÁNDEZ-TORRECILLA, Francisco La Selección y la Formación como elementos de transformación de la Administración Pública, *Administración Inteligente*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 2007
- RODRÍGUEZ BOLIVAR, Manuel P. y ORTIZ RODRÍGUEZ, David El cuadro de mando y su integral aplicación al control de la gestión en las Administraciones Públicas, *Harvard Deusto Business Review*, marzo 2003
- RODRÍGUEZ MUÑOZ, José Manuel Algunas cuestiones polémicas o problemáticas en torno a los procedimientos tributarios por medios electrónicos, *Revista Aranzadi Doctrinal nº 5, 2009*
- ROSAT ACED, J. Ignacio *Guía práctica de gestión de personal y recursos humanos en la Administración Local*, ed. Aranzadi, 2007
- ROVIRA FERRER, Irene La Administración electrónica tributaria: implantación y respuesta ciudadana, *Revista Aranzadi de Derecho y Nuevas Tecnologías nº 17, 2008*
- ROVIRA FERRER, Irene *Los deberes de información y asistencia de la Administración tributaria en la sociedad de la información*, Bosch, Barcelona 2011
- ROVIRA FERRER, Irene Estado actual de los deberes de información y asistencia de la Administración tributaria, Civitas, *Revista Española de Derecho Financiero nº 154, 2012*
- RUBIO GUERRERO, Juan José ¿Es la hora de la reforma financiera local en España? *Diario Expansión*, 26 de mayo de 2015
- RUIZ GARIJO, Mercedes *Problemas actuales de las tasas*. Lex Nova, 1ª edición, junio 2002
- RUIZ GARIJO, Mercedes La bonificación por pronto pago establecida en el ámbito de los tributos locales. Cuestiones conflictivas, *Tributos Locales nº*

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

57, diciembre 2005

RUIZ GARIJO, Mercedes

Una nueva reforma de la Ley General Tributaria sin la participación de las Entidades Locales, *Tributos Locales nº 125, Abril-Mayo 2016*

RUIZ MARTÍNEZ, Ana

Panorámica actual de la evaluación de las políticas públicas, *Presupuesto y Gasto Público nº 68, 2012*

SAIZ SALVADOR, P.

Mejora de los servicios prestados a los ciudadanos mediante la normalización, digitalización y firma electrónica de los procesos municipales, 2007

SALINAS GIMÉNEZ, Rafael

Los Ayuntamientos ante la crisis: Guía de buenas prácticas, Fundación Asesores Locales, Málaga, 2009

SANTOS DE GANDARILLAS MARTOS L

La externalización en el ámbito de la aplicación de los tributos: gestión tributaria, *Problemática de los Procedimientos Tributarios de las Haciendas Locales, Civitas, Pamplona, 1ª edición 2012*

SANZ ALVARO, E.

Plan de mejora en la gestión de ingresos de la concejalía de Hacienda del Excmo. Ayuntamiento de Alcalá de Henares, 2007

SERRANO ANTÓN, Fernando

Algunas reflexiones en torno a la ética fiscal; la educación fiscal y los medios de comunicación, *La Conciencia Fiscal y el Marketing Tributario en las Haciendas Locales, Civitas, Pamplona, 1ª edición 2007*

SERRANO ANTÓN, Fernando

La recaudación en período ejecutivo: concepto, naturaleza y aspectos organizacionales, *Recaudación Ejecutiva y Hacienda Local, Civitas, Pamplona, 1ª edición 2008*

SERRANO ANTÓN, Fernando

La externalización de servicios tributarios, Civitas, Pamplona 1ª edición 2009

SERRANO ANTÓN, Fernando

Hacia el rediseño de una relación de calidad entre la Administración tributaria y el Contribuyente, *Problemática de los Procedimientos Tributarios de las Haciendas Locales, Civitas, Madrid, 1ª edición 2012*

SOLER ROCH, María Teresa

¿Cliente o contribuyente?, Civitas, Pamplona 2008

SOS I BRAVO, Vicent

Modelo de Portal Municipal de Transparencia *La Administración Práctica, Cuaderno 9,*

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Septiembre 2015

- TEJEDOR BIELSA, Julio César
A la búsqueda del equilibrio entre transparencia administrativa y protección de datos. Primeros desarrollos en el ámbito municipal, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas nº 12 julio-diciembre 2014*
- TORRES CARBONELL, Juan Jesús
El papel de la seguridad en la prestación de los servicios electrónicos. *La Administración Electrónica y el Servicio a los Ciudadanos*, Ministerio de Economía y Hacienda, 2009
- VALENZUELA VILLARUBIA, Isidro
El régimen presupuestario de los entes locales, Pamplona, 1ª edición 2007
- VALENZUELA VILLARUBIA, Isidro
La suficiencia financiera de las Haciendas Locales y su carencia como principio, *Impuestos nº 17, 1ª Quincena 1-15 Septiembre 2010*
- VALERO TORRIJOS, Julián
El régimen jurídico de la e-Administración, Granada, 2004
- VALERO TORRIJOS, Julián
La prestación de servicios de la Sociedad de la Información por la Administración Municipal. Especial referencia a los servicios de intermediación relacionados con Internet, *Revista de Estudios Locales, número extraordinario, julio 2004*,
- VALERO TORRIJOS, Julián
La reforma de la Administración electrónica ¿una oportunidad perdida?, *Revista Española de Derecho Administrativo nº 172, 2015*
- VILLANOVA REDONDO, José Manuel y CUESTA HERNÁNDEZ, Carlos
Manual de valoración y gestión catastral, Fundación Asesores Locales, Málaga 2009
- VARONA ALABERN, Juan Enrique
El valor catastral: su Gestión e Impugnación, 4ª edición, Aranzadi, Pamplona 2011
- VILLA MÁRQUEZ, Sonia y RONCERO RICHARTE, Mª Luz
La modernización de las Administraciones Públicas, *El Consultor de los Ayuntamientos nº 12, Quincena del 30 de junio al 14 de julio, 2016*
- VILLAREJO GALENDE, Helena
Simplificación administrativa al servicio del Mercado interior Europeo. Círculo de Empresarios. Retos y oportunidades para la transposición de la Directiva de Servicios
- VILLORIA MENDIETA, Manuel
El largo camino hacia la transparencia en los Ayuntamientos españoles, *El Consultor de los Ayuntamientos nº 18, Quincena del 30 de*

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

septiembre al 14 de octubre 2015

VIÑAS XIFRA, Josep

Causas para externalizar servicios en la Administración pública, *Presupuesto y Gasto Público* nº 66, 2012

ZORNOZA PÉREZ, Juan y MARTÍN FERNÁNDEZ, Francisco Javier

Las Haciendas Locales: esas grandes olvidadas. Competencias, Financiación y Gestión de los Entes Locales, *Papeles de Economía Española* nº 115, 2008

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

JURISPRUDENCIA

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Tribunal Constitucional	Sentencia 4/1981, de 2 de febrero
Tribunal Constitucional	Sentencia 18/1981, de 8 de junio
Tribunal Constitucional	Sentencia 32/1983, de 28 de abril
Tribunal Constitucional	Sentencia 80/1985, de 4 de julio
Tribunal Constitucional	Sentencia 27/1987, de 27 de febrero
Tribunal Constitucional	Sentencia 19/1987, de 17 de febrero
Tribunal Constitucional	Sentencia 96/1990, de 24 de mayo
Tribunal Constitucional	Sentencia 237/1992, de 15 de diciembre
Tribunal Constitucional	Sentencia 110/1994, de 11 de abril
Tribunal Constitucional	Sentencia 104/2000, de 13 de abril
Tribunal Constitucional	Sentencia 292/2000, de 30 de noviembre
Tribunal Constitucional	Sentencia 111/2006, de 5 de abril
Tribunal Constitucional	Sentencia 113/2006, de 5 de abril
Tribunal Constitucional	Sentencia 46/2008, de 10 de marzo
Tribunal Constitucional	Auto 123/2009, de 30 de abril
Tribunal Constitucional	Sentencia 58/2010, de 4 de octubre
Tribunal Constitucional	Sentencia 143/2013, de 11 de julio
Tribunal Constitucional	Sentencia 8/2016, de 21 de enero
Tribunal Constitucional	Sentencia 41/2016, de 3 de marzo
Tribunal Supremo	Sentencia de 19 de junio de 1995
Tribunal Supremo	Sentencia de 29 de noviembre de 1995
Tribunal Supremo	Sentencia de 10 de junio de 1996
Tribunal Supremo	Sentencia de 18 de julio de 1997
Tribunal Supremo	Sentencia de 30 de marzo de 1999
Tribunal Supremo	Sentencia de 12 de mayo de 1999
Tribunal Supremo	Sentencia de 20 de octubre de 2000

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Tribunal Supremo	Sentencia de 14 de noviembre de 2000
Tribunal Supremo	Sentencia de 25 de octubre de 2002
Tribunal Supremo	Sentencia de 15 de julio de 2003
Tribunal Supremo	Sentencia de 6 de junio de 2005
Tribunal Supremo	Sentencia de 19 de febrero de 2007
Tribunal Supremo	Sentencia de 26 de septiembre de 2007
Tribunal Supremo	Sentencia de 4 de marzo de 2009
Tribunal Supremo	Sentencia de 17 de julio de 2009
Tribunal Supremo	Sentencia de 24 de septiembre de 2009
Tribunal Supremo	Sentencia de 13 de mayo de 2010
Tribunal Supremo	Sentencia de 7 de diciembre de 2011
Tribunal Supremo	Sentencia de 18 de diciembre de 2012
Tribunal Supremo	Sentencia de 4 de enero de 2013
Tribunal Supremo	Sentencia de 29 de enero de 2013
Tribunal Supremo	Sentencia de 19 de mayo de 2014
Tribunal Supremo	Sentencia de 12 de septiembre de 2014
Tribunal Supremo	Sentencia de 15 de septiembre de 2014
Tribunal Supremo	Sentencia de 20 de octubre de 2014
Tribunal Supremo	Sentencia de 23 de octubre de 2014
Tribunal Supremo	Sentencia de 13 de noviembre de 2014
Tribunal Supremo	Sentencia de 22 de enero de 2015
Tribunal Supremo	Sentencia de 23 de noviembre de 2015
Tribunal Supremo	Sentencia de 24 de noviembre de 2015
Tribunal Supremo	Sentencia de 16 de febrero de 2016
Tribunal Supremo	Sentencia de 28 de junio de 2016
Tribunal Supremo	Sentencia de 13 de julio de 2016
Audiencia Nacional	Sentencia de 2 de febrero de 2011
Audiencia Nacional	Sentencia de 26 de abril de 2012
Audiencia Nacional	Sentencia de 7 de junio de 2012
Audiencia Nacional	Sentencia de 3 de febrero de 2015
Audiencia Nacional	Sentencia de 26 de octubre de 2015

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Audiencia Nacional	Sentencia de 7 de enero de 2016
Audiencia Nacional	Sentencia de 12 de mayo de 2016
Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, Granada	Sentencia de 12 de noviembre de 2015
Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, Granada	Sentencia de 15 de abril de 2016
Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, Málaga	Sentencia de 21 de febrero de 2002
Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, Sevilla	Sentencia de 5 de febrero de 2015
Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León, Valladolid	Sentencia de 20 de mayo de 2016
Tribunal Superior de Justicia de Cataluña	Sentencia de 13 de septiembre de 2002
Tribunal Superior de Justicia de Cataluña	Sentencia de 25 de noviembre de 2005
Tribunal Superior de Justicia de Cataluña	Sentencia de 21 de noviembre de 2006
Tribunal Superior de Justicia de Cataluña	Sentencia de 13 de febrero de 2016
Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana	Sentencia de 14 de septiembre de 2016
Tribunal Superior de Justicia de Galicia	Sentencia de 26 de febrero de 2014
Tribunal Superior de Justicia de Galicia	Sentencia de 24 de septiembre de 2014
Tribunal Superior de Justicia de Galicia	Sentencia de 30 de septiembre de 2015
Tribunal Superior de Justicia de Islas Baleares	Sentencia de 29 de mayo de 2014
Tribunal Superior de Justicia de Islas Canarias, Las Palmas	Sentencia de 25 de julio de 2007
Tribunal Superior de Justicia de Islas Canarias, Las Palmas	Sentencia de 13 de enero de 2015
Tribunal Superior de Justicia de Madrid	Sentencia de 3 de diciembre de 2009
Tribunal Superior de Justicia de Madrid	Sentencia de 30 de mayo de 2014

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES

Proyecto de modernización del Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación del Ayuntamiento de Salamanca

Tribunal Superior de Justicia de Madrid	Sentencia de 30 de junio de 2014
Tribunal Superior de Justicia de Madrid	Sentencia de 2 de julio de 2014
Tribunal Superior de Justicia de Madrid	Sentencia de 15 de abril de 2015
Tribunal Superior de Justicia de Madrid	Sentencia de 19 de mayo de 2015
Tribunal Superior de Justicia de Madrid	Sentencia de 1 de diciembre de 2015
Tribunal Superior de Justicia de Murcia	Sentencia de 5 de diciembre de 2012
Tribunal Superior de Justicia de Murcia	Sentencia de 20 de enero de 2014
Tribunal Superior de Justicia del País Vasco	Sentencia de 10 de marzo de 2003
Tribunal Superior de Justicia del País Vasco	Sentencia de 13 de junio de 2008
Tribunal Económico Administrativo Central	Resolución de 28 de marzo de 2007
Tribunal Económico Administrativo Central	Resolución de 30 de noviembre de 2011
Tribunal Económico Administrativo Central	Resolución de 24 de abril de 2012
Tribunal Económico Administrativo Central	Resolución de 22 de septiembre de 2015
Tribunal Económico Administrativo Central	Resolución de 22 de octubre de 2015
Tribunal Económico Administrativo Central	Resolución de 17 de noviembre de 2015
Tribunal Económico Administrativo Central	Resolución de 15 de diciembre de 2015