

# LA GESTIÓN TRIBUTARIA LOCAL: UNA PROPUESTA DE INDICADORES PARA SU EVALUACIÓN

Irene Belmonte Martín  
Universitas Miguel Hernández  
[irene.belmonte@umh.es](mailto:irene.belmonte@umh.es)

María Ángeles Abellán López  
Universitas Miguel Hernández  
[ma.abellan@umh.es](mailto:ma.abellan@umh.es)

Bernabé Aldeguer Cerdà  
Universidad de Alicante  
[bernabealdeguer@gmail.com](mailto:bernabealdeguer@gmail.com)

Gonzalo Pardo Beneyto  
Universidad de Alicante

-----  
*IMEP*. Centro Adscrito Universitas Miguel Hernández  
[gonzalo.pardo@protocoloimep.com](mailto:gonzalo.pardo@protocoloimep.com)

## Resumen

Esta propuesta analiza cómo se desarrolla la gestión de los tributos locales en España. La complejidad del sistema tributario local sumada al infra-municipalismo, ha provocado que –mayoritariamente- los municipios españoles hayan delegado la gestión y recaudación de sus tributos en instituciones supramunicipales. Sin embargo, las modalidades que adoptan las Administraciones públicas para hacer efectivo este servicio público son muy variadas, entre las que se incluyen incluso las colaboraciones públicos/privadas. Con esta propuesta se pretende, en primer lugar establecer una serie de indicadores de buenas prácticas innovadoras para las organizaciones y agencias tributarias; y en segundo término, establecer un diagnóstico de la innovación en la evaluación de las políticas públicas tributarias locales en base a tres ejes: la ciudadanía como principal destinataria del servicio de la gestión tributaria, la eficacia/ eficiencia de la agencia que lo desarrolla y la sensibilidad hacia la nueva cultura de la transparencia en las Administraciones Públicas.

## Palabras clave

Municipios, gestión tributaria local, indicadores, ciudadanía, eficiencia, transparencia

**SUMARIO:** 1. Consideraciones preliminares; 2. La relevancia de los tributos en el ámbito local; 3. Las complicaciones derivadas de la gestión tributaria local y sus soluciones legales e institucionales. 4. El panorama de la gestión tributaria local en España; 5. Una propuesta de indicadores para realizar el benchmarking; 6. Consideraciones finales; 7. Fuentes consultadas.

## **1. Consideraciones preliminares.**

“El espíritu de un pueblo, su nivel cultural, su estructura social, los trazos de su política...todo esto y más, está escrito en su historia fiscal. Aquel que sepa escuchar este mensaje podrá entender el trueno de la historia mundial con más claridad que en ningún otro lugar”.

Joseph A. Schumpeter (1918)

Quisiéramos avanzar que la propuesta que se plantea para este congreso es un estudio en curso en el que estamos involucradas las personas que firmamos este texto. Por lo tanto, lo que presentamos serán las principales ideas concluida la primera parte de la investigación.

Nuestro objetivo principal consiste en elaborar un conjunto de indicadores de buenas prácticas en gestión tributaria local que permita a las administraciones locales conocer no sólo lo que hacen el resto de administraciones sino también mejorar sus procesos administrativos sobre una cuestión tan relevante para las arcas municipales como es la gestión y recaudación de los ingresos públicos. El marco de análisis lo constituyen las administraciones tributarias locales españolas.

Nos ha resultado cuanto menos curioso que en una “sociedad en red” y en la que se impone cada vez más la cultura de la transparencia, las agencias, organismos y/o departamentos que llevan a cabo la gestión tributaria local a los municipios funcionan de manera prácticamente estanca. Además, consideramos que la configuración y funcionamiento de la hacienda pública local constituye un campo de análisis de la disciplina de la Ciencia Política y de la Administración en el que

aplicar tanto el diseño y evaluación de las políticas públicas como los estudios comparados.

Así pensamos que “la Hacienda Pública es uno de los mejores puntos de partida para realizar una investigación de la sociedad, y en especial, y no de manera exclusiva, de su vida política” (Schumpeter, 2000: 150). Por otra parte, también asumimos que todo Estado democrático debe tener entre sus misiones principales promover la función redistributiva, para lo que se sirve como instrumentos de primer orden de la Hacienda Pública y del sistema fiscal. Si bien las posibilidades de redistribución de las Haciendas Públicas Locales quedan minimizadas dado que los tributos locales son los menos progresivos de todo el espectro tributario, la recaudación y gestión de éstos resulta fundamental para dotar de más contenido y posibilidades a la administración pública local.

## **2. La relevancia de los tributos en el ámbito local**

Los recursos económicos de los municipios provienen básicamente de sus ingresos de origen tributario (impuestos, tasas y contribuciones especiales), su participación en los ingresos del Estado y de las Comunidades Autónomas (transferencias) y de otros ingresos no tributarios (aquellos que proceden de la explotación de su patrimonio privado, los precios públicos, las operaciones de crédito, las multas y sanciones en el ámbito de su competencia y las subvenciones que pudieran obtener).

En cualquier caso, es importante destacar (pues va a ser la idea sobre la que pivota nuestro estudio) que en nuestro país, los tributos locales constituyen la principal fuente de financiación para los municipios (según los datos del Ministerio de Hacienda y Función Pública para las Entidades Locales, 2016). Por ello, resultará fundamental llevar a cabo una gestión tributaria (y no sólo recaudación) de la forma más eficaz y completa que defienda la cobertura económica de los servicios públicos locales.

Y especialmente en un momento social como el actual, en el que el repunte de la pobreza y la desigualdad social, ha de reconciliar la democracia con nuestro modelo económico a través de un “nuevo contrato social” para, cuanto menos, fortalecer la capacidad recaudatoria y equitativa de los sistemas fiscales, además

priorizar un gasto público que ofrezca oportunidades para los colectivos más desfavorecidos (Costas, 2014), lo que en definitiva acabaría robusteciendo el Estado de Bienestar local.

El Estado del Bienestar, pilar fundamental para los estados democráticos, se sostiene sobre un equilibrio entre ingresos y gastos públicos. Nuestra aportación se centra en el lado de los ingresos, sin pretender en ningún caso su crecimiento a partir del aumento de la presión impositiva sino por la mejora en la eficacia de su recaudación y gestión asociada.

Para finalizar este apartado y sin ánimo de abundar en la configuración del sistema tributario local, aunque con la clara intención de aportar ideas de cómo maximizar la eficacia de su gestión, se avanzan los siguientes apuntes cuantitativos (Belmonte, 2016: 149-150):

a) Los ingresos más relevantes para los Ayuntamientos son el impuesto de bienes inmuebles (IBI), las transferencias corrientes de la administración del Estado y las tasas.

b) Los ingresos fiscales, suponen a los ayuntamientos, más de la mitad de sus ingresos no financieros.

c) En cuanto a los ingresos tributarios, los que representan un mayor peso son los impuestos directos (IBI, IAE, IVTM e IIVTNU) seguidos de las tasas y otros ingresos. En los municipios de mayor población, los impuestos directos cobran mayor importancia relativa.

d) El IBI, a nivel general y para todo tipo de municipios, tiene un peso preponderante que supone casi el 60% de media de los ingresos que se reciben por impuestos directos e indirectos.

e) Otra fuente importante de financiación local son las tasas por prestación de servicio y los precios públicos, si bien su peso va disminuyendo conforme los municipios aumentan de población.

f) En general, la eficacia recaudatoria de los ayuntamientos es más elevada para los impuestos directos que para los impuestos indirectos y tasas y precios públicos. Y así, en coherencia con el peso de ingresos para la financiación local, la eficacia recaudatoria del IBI es la más alta.

En definitiva, consideramos que el contexto de crisis económica (incluso el más optimista de post-crisis o de recuperación económica) no es el escenario más idóneo para el logro de la suficiencia económica local a partir de un incremento de las transferencias del Estado o de las Comunidades Autónomas (bien sabido son los límites al endeudamiento) ni siquiera con un aumento de la presión tributaria local. Por ello, la alternativa que presentamos sería mejorar la eficiencia económica y tributaria en la gestión local. En este sentido, la creación de un conjunto de indicadores de cómo se realiza la gestión tributaria local en España y que permita aplicarse a un escenario colaborativo de benchmarking es un instrumento potente para tal fin. .

### **3. Las complicaciones derivadas de la gestión tributaria local y sus soluciones legales e institucionales.**

Si bien es cierto que la diversificación de las competencias de la gestión tributaria (en el nivel central, autonómico y local) supone un gran avance democrático para el ámbito local, coadyuvando el principio de Autonomía Local por la vía de la Suficiencia Financiera, dicha diversificación plantea una serie de desafíos para dar cumplimiento al art. 103.1 CE, en virtud del cual se ordena a las Administraciones Públicas cumplir con objetividad los intereses generales y actuar de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación (Lago, 1994: 1568).

Las principales dificultades con las que se encuentran las Entidades Locales en general y los municipios en particular para cumplir con efectividad y justicia sus competencias tributarias son las siguientes:

- a) El extendido infra-municipalismo (según datos del INE de 2016, el 95 por ciento de los 8.119 municipios españoles tienen menos de 20.000 habitantes);
- b) La infra-dotación de las administraciones locales;
- c) La resistencia a las relaciones inter-administrativas;
- d) La complejidad intrínseca del sistema tributario local.

En España, el régimen local se caracteriza principalmente por la diversidad de sus municipios, atendiendo a su tamaño, a su actividad económica o su localización geográfica, además de su particular distribución organizativa interna (v. gr., la coordinación intra-administrativa y de intercambio de información), la estructura de la propia Función Pública (dotación de personal funcionario o laboral) y su incardinación en organizaciones supramunicipales o mancomunadas para la prestación de determinados servicios públicos. En definitiva, este panorama de minifundismo local configurado por un número considerable de municipios con limitada dotación económica y una mermada capacidad de gestión y logística, que no les permite establecer “siquiera la turbadora sombra que toda administración que se precie debe estar en condiciones de proyectar” (Sosa Wagner, 2002:66), supone el mayor obstáculo para la efectiva y eficaz gestión tributaria por los propios municipios.

Por todo ello, la gestión tributaria y recaudación de los impuestos locales, tasas, precios públicos y exacciones locales, presenta una panorámica muy variada. Y no solo porque existen más de ocho mil municipios sino también porque el marco legislativo les abre diferentes posibilidades para realizar esta competencia.

Así conforme al marco legal local (Ley de Bases del Régimen Local y Ley de haciendas Locales), la gestión y recaudación de los tributos locales puede realizarse por el propio Ayuntamiento, por delegación a la Diputación Provincial o a otros entes públicos de ámbito superior como las CCAA ( en el caso de las uniprovinciales), o incluso externalizando el servicio, siendo frecuente la combinación de varias de estas fórmulas en una misma provincia. Es importante resaltar que el ámbito de la delegación son las competencias en gestión tributaria y recaudación, pero no así el poder tributario (como cambios en los tipos de gravamen, establecimiento de tasas y precios públicos, etc.) que lo siguen manteniendo los municipios.

En el siguiente cuadro, se resume las distintas modalidades a las que pueden optar los municipios para llevar a cabo la gestión de sus tributos:

Tabla 1.Modalidades para la prestación del servicio de gestión tributaria local

Fuente: Elaboración propia a partir de LBRL y LHL.

<b>1. Competencias tributarias prestadas por el Ayuntamiento por gestión directa.</b>	a. Servicio público prestado por el propio Ayuntamiento	Solo el Ayuntamiento
		Con empresa colaboradora
	b. Organismo Autónomo Local (OAL)	Solo el OAL
		Con empresa colaboradora
<b>2. Delegación de competencias en la institución provincial</b>	a. Servicio público prestado por la propia Diputación	Solo la Diputación
		Con empresa colaboradora
	b. Organismo Autónomo Local (OAL)	Solo OAL
		Con empresa colaboradora
<b>3. Delegación a la Comunidad Autónoma</b>	Se reproducen las variantes de los casos anteriores añadiendo al modelo los tributos autonómicos	

Fuente: Elaboración propia a partir de la LBRL y LHL

El hecho de centrar nuestro trabajo en el ámbito provincial tiene una justificación muy directa: porque la mayor parte de los municipios transfieren sus competencias en materia tributaria a su correspondiente institución provincial. De esta forma, en nuestro estudio preliminar hemos concluido que más del 90% de los municipios españoles tiende a delegar algún aspecto relacionado con la gestión de sus tributos locales en la institución provincial.

#### **4. El panorama de la gestión tributaria local en España**

La variada panorámica que ofrece el entramado legal se extrapola al ámbito de la realidad, mostrando efectivamente una gran heterogeneidad de modalidades (o fórmulas) empleadas.

Así, las diferentes provincias españolas han optado por desarrollar servicios, organismos o agencias con la siguiente caracterización (Belmonte, 2016):

1. A Coruña: Servicio de Recaudación dependiente de la Diputación Provincial por delegación expresa de los Ayuntamientos.
2. Álava: Dispone de los privilegios de territorio foral. Servicio de Información fiscal y recaudación ejecutiva de la Diputación Foral.
3. Albacete: Organismo Autónomo Provincial de Gestión Tributaria de Albacete (Gestalba-GTPA) (Fecha creación: 18/11/1992).
4. Alicante: Organismo Autónomo Provincial de Gestión Tributaria de Alicante (Fecha creación: 11/04/1990). Suma. Gestión Tributaria. Diputación Provincial de Alicante (03/02/1993). (Fecha creación: 11/04/1990).
5. Almería: Servicio Provincial de Gestión Tributaria y Recaudación de la Diputación (SPGTR).
6. Asturias: Ente Público Servicios Tributarios del Principado de Asturias (Fecha de creación: 2003).
7. Ávila: Organismo Autónomo de Recaudación (O.A.R.) (Fecha de creación: 25/06/1996).
8. Badajoz: Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria (OAR) (Fecha constitución 20/10/1997).
9. Baleares, Islas: Agencia Tributaria de las Islas Baleares, Organismo Autónomo Provincial y Autonómico (ATIB). Inicia su actividad el 1 de enero de 2009.
10. Barcelona: Organismo Autónomo Local de Gestión Tributaria: Organisme de Gestió Tributaria (ORGT) de la Diputació de Barcelona; O. Autònom Recaptació Comarcal D'Osona (OARCO) (Fecha creación: 1988).
11. Burgos: Servicio de Gestión y Recaudación de la Diputación (Fecha creación: 2004).
12. Cáceres: Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria (Fecha constitución: 24/02/1997).
13. Cádiz: Departamento de la Diputación Provincial, directamente el servicio gestionado por ella mediante convenio con los Ayuntamientos: Servicio Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria (SPRYGT) de la Diputación de Cádiz.

14. Cantabria: Gobierno de Cantabria. Agencia Cántabra de Administración Tributaria (ACAT) (Fecha creación: 26/12/2008).
15. Castellón: Servicio de Gestión, Inspección y Recaudación de la Diputación de Castellón (SGT).
16. Ciudad Real: Servicio de Gestión Tributaria e Inspección y Servicio de Recaudación Ejecutiva de la Diputación.
17. Córdoba: Organismo Autónomo Provincial: Instituto de Cooperación con la Hacienda Local (I.C.Hacienda Local) de la Diputación de Córdoba. (Fecha de creación: 2002).
18. Cuenca: Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Recaudación de la Diputación de Cuenca (OAGTR) (Fecha creación: 1997).
19. Gerona: Organismo Autónomo Provincial: Xarxa Local de Municipis (XALOC) de la Diputación de Gerona.
20. Gran Canaria: Organismo Autónomo: Valora Gestión Tributaria para el del Cabildo Insular de Gran Canaria (Fecha creación: 2006).
21. Granada: Organismo Autónomo: Agencia Provincial de Administración Tributaria de Granada (APAT). Aprobado en 1992 como Servicio Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria aunque en 2004 se modifican los estatutos para ajustarse a la nueva denominación.
22. Guadalajara: Servicio Provincial de Recaudación de la Diputación (Fecha de creación: 1988).
23. Guipúzcoa: Dispone de los privilegios de territorio foral. Departamento de Hacienda y Finanzas de la Diputación Foral de Guipúzcoa.
24. Huelva: Organismo Autónomo: Servicio de Gestión Tributaria de Huelva (SGTH).
25. Huesca: Área de Tesorería y Recaudación dependiente de la Diputación Provincial.
26. Jaén: Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén. SPGR./ Organismo Autónomo de la Diputación Provincial de Jaén.
27. León: Servicio Recaudatorio y de Gestión Tributaria.
28. Lleida: Organisme Autònom de Gestió i de Recaptació de Tributs Locals (OAGRTL) (Fecha de creación: 1997).

29. Lugo: Servicio de Recaudación que forma parte del Área de Economía y Hacienda de la Diputación Provincial de Lugo.
30. Madrid: Los Ayuntamientos no han delegado en un organismo supramunicipal.
31. Málaga: Organismo Autónomo: Patronato de Recaudación Provincial (PRP) (Fecha de creación: 1985).
32. Murcia: Organismo Autónomo: Agencia Regional de Recaudación (ARR) (1996). Agencia Tributaria de la Región de Murcia.
33. Navarra: Los Ayuntamientos no han delegado en organismo un supramunicipal.
34. Ourense: Servicio de Recaudación del Área Económica dependientes de la Diputación Provincial de Ourense.
35. Palencia: Servicio de Gestión Tributaria y Recaudación de la Diputación Provincial de Palencia.
36. Pontevedra: Organismo Autónomo Provincial de Xestión Tributaria y Catastral (ORAL) (Fecha de creación: 2002).
37. Rioja, La: Servicio de Ingresos y Recaudación del Gobierno de La Rioja.
38. Salamanca: Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca (REGTSA) (Fecha de creación: 1992).
39. Santa Cruz de Tenerife: Consorcio de Tributos del Cabildo Insular de Tenerife (Fecha de creación: 1986).
40. Segovia: Servicios Tributarios es un Departamento de la Diputación Provincial.
41. Sevilla: Organismo Provincial de Asistencia Económica y Fiscal (OPAEF).
42. Soria: Órgano de Gestión Tributaria dependiente del Área de Economía y Hacienda de la Diputación.
43. Tarragona: Organismo Autónomo Provincial: Base, Gestió d'Ingressos (Fecha de creación: 1995).
44. Teruel: Recaudación de Tributos de Teruel
45. Toledo: Organismo Autónomo Provincial de Gestión Tributaria de Toledo (OAPGT) (Fecha de creación: 1997).
46. Valencia: Servici de Gestió Tributaria (SGT) dependiente del Área de Economía y Hacienda de la Diputación.

47. Valladolid: Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión (REVAL) (Fecha de creación: 1994).
48. Vizcaya: Dispone de los privilegios de territorio foral. Diputación Foral de Vizcaya. Servicio de Información Fiscal y Recaudación Ejecutiva de la Diputación Foral.
49. Zamora: Servicio de Gestión Tributaria y Recaudación de la Diputación.
50. Zaragoza: Servicio de Gestión y Atención Tributaria de la Diputación de Zaragoza.

## **5. Una propuesta de indicadores para realizar el benchmarking**

Comenzaremos aproximándonos al concepto de benchmarking para a continuación proponer los indicadores de medición de la gestión tributaria local para los organismos tributarios provinciales que desempeñan tal encomienda.

En la actualidad, el benchmarking es un método muy utilizado para visualizar la posición relativa de la organización, pues la colaboración y el trabajo en red son mecanismos indispensables para aprovechar las economías de escala que genera el conocimiento (Wollmann, 2003)

Aunque inicialmente el término benchmarking fue acuñado para la empresa privada (concretamente en Xerox), su utilización se ha extendido algo más tarde también al sector público, ante la perspectiva de una ciudadanía más exigente y receptiva a unos servicios públicos de mayor calidad. Tanto es así que las distintas instituciones gubernamentales potencian la realización de este tipo de iniciativas entre las distintas administraciones. Tal es el caso de la Unión Europea, al ser recomendado por la propia Comisión Europea como herramienta de mejora interna y externa. Así pues, el examen del benchmarking está vinculado al paradigma de la calidad total (Parrado, 1997:39).

Es destacable que no existe un consenso generalizado sobre el concepto de benchmarking (Intxauburu, Ochoa y Velasco, 2006: 76), pues dependiendo de las operaciones que desarrolla puede ser considerado como una herramienta para la autoevaluación, para la gestión estratégica y competitiva o, para la mejora continua y autosuperación. En esta línea, se concretan una serie de planteamientos

diferenciados sobre el benchmarking (Johnson, Scholes y Whittington, 2006: 143): el primero, el denominado como histórico (o también, interno), en el que las organizaciones comparan su rendimiento con respecto a años anteriores para identificar los cambios significativos, obviando que lo que realmente es importante es la mejora comparada con sus competidores; el segundo, el del sector (o funcional), en el que la organización se compara con el conjunto de indicadores de rendimiento de su sector y, en este caso, especialmente las organizaciones del sector público concretan la existencia de grupos estratégicos para hacer las comparaciones frente a la generalidad del sector, por último, el llamado benchmarking con respecto al mejor de su clase (competitivo), rastrea las mejores prácticas allá donde quiera que estén y compara su rendimiento con el rendimiento del “mejor de su clase”. De hecho, lo que se conoce como “isomorfismo institucional”, copiar lo que funciona en otras organizaciones (DiMaggio y Powell, 1983) pero adaptado a su nivel se ha convertido en una tendencia de las administraciones públicas a partir de los años noventa (Villoría, 1997).

Nuestra propuesta recoge una serie de parámetros que engloba las tres acepciones: la histórica, la del sector y la competitiva.

El concepto de benchmarking que aporta mayor valor añadido es el que lo sugiere como herramienta del aprendizaje organizacional y desprende que sea “el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Intxauburu, Ochoa y Velasco, 2006: 74).

Cualquier diseño del benchmarking debe incorporar dos acciones: a) la primera, identificar las mejores prácticas y; b) la segunda, mejorar el desempeño de la organización.

Para llevar a cabo un análisis de la gestión tributaria local se proponen los siguientes indicadores sobre su gestión:

- a) El ámbito competencial de la delegación. Mide el grado de competencias y actividades que puede llevar a cabo el organismo tributario.

En este sentido, se consideran las siguientes competencias:

- Gestión Tributaria Voluntaria
  - Recaudación Voluntaria
  - Gestión Tributaria Ejecutiva
  - Recaudación Ejecutiva
  - Inspección tributaria
  - Multas (incluyen las sanciones de tráfico)
  - Gestión Catastral
  - Otras:
    - o Asesoramiento jurídico o recaudación para la Comunidad Autónoma.
    - o Tasas municipales.
- b) Las delegaciones según porcentaje de municipios y de habitantes. Mide en número de municipios que delegan todas o alguna de las fases de su recaudación y gestión de sus tributos locales en la institución provincial. Asimismo mide la población sobre la que está gestionando el servicio.
- c) Volúmenes de recaudación en voluntaria. Mide cantidades recaudadas en la fase de pago voluntario.
- d) Volúmenes de recaudación en ejecutiva. Mide la cantidad recaudada en el periodo ejecutivo.
- e) Los medios de los que dispone: las oficinas. Mide el número de oficinas y su vertebración en el territorio.
- f) Los medios de los que dispone: los recursos humanos. Mide el personal involucrado en las tareas concretas de gestión tributaria y recaudación.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Onrubia, 2013: 10), un indicador de la evaluación de los recursos humanos en las administraciones tributarias es aquel que relaciona la población con el número de empleados. Nuestra propuesta permite comparar la suma de la población que ha delegado en la institución provincial y los recursos humanos que ésta tiene destinados. Aunque este indicador en principio puede resultar útil a efectos de comparación, hay que señalar que dependerá en gran medida de la amplitud de las tareas que realice.

Otros indicadores podrían considerar la antigüedad en el puesto del personal, su nivel formativo, su distribución por tareas (servicios y/o oficinas), además de los costes salariales.

- g) Los sistemas de Información Tributarios. Mide la capacidad que tienen los organismos tributarios para desarrollar un software propio o bien si han de recurrir al mercado para adquirirlos. Los aplicativos informáticos son fundamentales en las tareas de tratamiento de datos con personas contribuyentes.
- h) La colaboración interadministrativa y convenios suscritos con otras organizaciones. Mide la capacidad del organismo para relacionarse con otras administraciones públicas que intervienen en el proceso de gestión. Como por ejemplo, Dirección General de Catastro en el IBI, Colegio de Notarios y Registradores; Dirección general de Tráfico en el impuesto de vehículos (IVTM), etc.
- i) Los trámites que pueden realizarse a través de Internet. Mide el grado de desarrollo de e-government aplicado a la Gestión tributaria local. Incluso se podría valorar el M-government (entendido como los servicios y aplicaciones adaptadas a la telefonía móvil).
- j) La transparencia, el buen gobierno y el acceso a la información pública. Mide la capacidad del organismo tributario de rendir cuentas a su ciudadanía. Para ello tenemos en cuenta si tienen portal de transparencia, si publican memorias de gestión y las facilidades de contacto que ofrecen a partir de los diferentes canales.

## **6. Consideraciones finales**

La gestión tributaria supone la materialización de uno de los deberes ciudadanos más relevantes, constitucionalmente consagrado, legalmente desarrollado y cívicamente interiorizados como parte indispensable del sostenimiento de los servicios públicos locales y la materialización del Estado del Bienestar. Es por ello lógico, que dada la variada panorámica sobre cómo se desarrolla la gestión tributaria en nuestro país, con fórmulas muy diversas por todo el territorio, que se proponga una batería de indicadores que sirvan como base para la realización de una guía de buenas prácticas sobre la gestión tributaria local.

Hasta ahora, el trabajo realizado ha consistido en elaborar un diagnóstico del mapa nacional y diseñar la panorámica más adecuada para proceder a su evaluación. Las fases posteriores, que implican necesariamente la evaluación y análisis de estos indicadores a partir de la información cuantitativa y cualitativa que hemos procesado, precisan combinar nuestras labores académicas con una colaboración administrativa con las distintas administraciones públicas y agencias tributarias.

## 7. Fuentes consultadas

ALDEGUER CERDÁ, B. (2014), "Autonomía Local, equilibrio presupuestario y sostenibilidad financiera. Tendencias y perspectivas contemporáneas en las relaciones de tutela financiera y control presupuestario local en España (2008-2014)", en *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1 (2), pp. 181-218.

BELMONTE, I. (2016), *La modernización de la gestión tributaria local en España. El caso de Suma Gestión Tributaria de la Diputación de Alicante*, Madrid, INAP.

\_\_\_ (2014) "Las políticas públicas tributarias", en Pastor Albaladejo, G. (ed.) *Teoría y práctica de las políticas públicas*, Valencia, Tirant Lo Blanch, pp. 175-205.

\_\_\_ (2013), "La gestión tributaria local en España: algunas propuestas solidarias del estado del bienestar ante la crisis global", *Barataria, Revista Castellano Manchega de Ciencias Sociales*, núm.15., pp. 39-55.

CANALES, J.M. (2010), "El nuevo papel del territorio y su incidencia en los gobiernos locales: algunos apuntes sobre el caso español" en *Politeia, Revista del Pensamiento Político*, nº 48, pp. 15-21.

CARRILLO, E. (1991), *Gestión de recursos humanos, presupuestación y hacienda local en España*, Madrid, Instituto de Estudios Fiscales.

CAYÓN, A. (Dir.)(2002), *Los Impuestos en España*, Navarra, Aranzadi.

DIMAGGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48 (April: pp.147-160).

DOMÍNGUEZ -BERRUETA, M. y PÉREZ, V. (1994), “La gestión de los servicios económicos municipales. Un nuevo proyecto. El organismo autónomo de gestión económica y recaudación del Ayuntamiento de Salamanca” en Pérez Moreno, A. (Coord.) *Administración Instrumental. Libro homenaje a Manuel Francisco Clavero Arévalo*, Madrid, Civitas, pp. 1117-1133

FEMP (2006), *La situación de los Ayuntamientos en España. Sus carencias económicas y sus problemas de gestión: diagnóstico y propuestas en una perspectiva Europea*, Madrid, FEMP.

FUENTES QUINTANA, E. (1990), *La reforma fiscal y los problemas de la Hacienda Pública Española*, Madrid, Civitas.

GARDE ROCA, J.A. (1999), “Sistema fiscal y modelo social: el alcance de las últimas reformas” en Garde Roca, J.A. (Ed.), *Políticas sociales y Estado de Bienestar en España*, Madrid, Editorial Trotta, pp.191-221.

LAGO, J.M. (1994), “Algunas consideraciones sobre la distribución de competencias de gestión tributaria en España” en *El sistema económico de la Constitución española*, Madrid, Dirección General del Servicio Jurídico del Estado, Ministerio de Justicia. Secretaria General Técnica, pp. 1562-1583.

MARTÍNEZ-ALONSO, J.L. (2014), “El sector público local: Redimensionamiento y gestión de actividades y servicios públicos”, en Carrillo, J.A y Navarro, P. (coords.), *La reforma del régimen jurídico de la Administración Local. El nuevo marco regulatorio a la luz de la Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local*, El consultor de los Ayuntamientos (La Ley), Madrid, 2014. Pp.

MIRA -PERCEVAL, A. (2000), “La cooperación insular y provincial en materia de gestión tributaria” en *Análisis Local*, nº 30, pp. 23-28.

MIRA-PERCEVAL, A. (2013) *Diario Información de Alicante*, 21 de septiembre de 2013.

OCDE (2009), *Foro sobre la Administración Tributaria. Subgrupo formado para la información a los contribuyentes*, Paris, OECD.

OCDE (2011). *La administración tributaria en los países de la OCDE y en determinados países no miembros*. Serie de información comparada (2010). Centro de Políticas y Administración Tributaria. Forum sobre Administraciones Tributarias. Versión del Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid. España. <https://www.oecd.org/ctp/administration/CIS-2010-ESP.pdf> (Fecha de consulta: 27/05/2016)

OLMEDA, J. A. (2012), “Los gobiernos locales” en OLMEDA, J. A. (et al) (Dir.), *Las Administraciones Públicas en España*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp.173-215.

ONRUBIA, J. (2013). *La reforma de la administración tributaria: mitos y realidades. Por una verdadera reforma fiscal*, Barcelona, Ed. Ariel.

PARADA, J.R. (2007), *La segunda descentralización: del estado autonómico al municipal*, Navarra, Aranzadi.

RUEDA, S. (2001), “Las Diputaciones y la gestión tributaria y recaudatoria local (I) y (II)” en *Cuadernos de Gestión Pública Local. Instituto Superior de Economía Local (ISEL)*, 2º semestre 2000 y 2º semestre 2001, pp. 28-42.

RUIZ- HUERTA, J. y VILLORIA, M. (Dir.) (2010), *Gobernanza democrática y fiscalidad*, Madrid, Tecnos.

SCHUMPETER, J. A. (2000), “La crisis del Estado fiscal”, *Revista española de control externo*, vol. 2, núm. 5, pp. 147-192. Publicación del texto original de 1918.

STIGLITZ, J. E., (2002), *La economía del sector público*. Barcelona. Antoni Bosch.

SOSA WAGNER, F. (2002), “La administración como ingrediente del Estado”, en *Papeles de Economía Española*, nº 92, (Monográfico dedicado a Haciendas Locales: vías de reforma), pp.58-67.

SOSA WAGNER, F. (2004), *La gestión de los servicios públicos locales*, Madrid, Civitas.

SOSA WAGNER, F. y SOSA MAYOR, I. (2007), *El Estado fragmentado. El modelo austro-húngaro y brote de naciones en España*, Madrid, Trotta.

SUAREZ, J. (Coord.) (2008), *La financiación local en España: radiografía del presente y propuesta de futuro*, Salamanca, FEMP.

WOLLMANN, H. (2003), "Coordination in the Intergovernmental Setting", en Peters, G.H y Pierre, J. (eds.), HandBook of Public Administration, SAGE Publications Ltd. London, pp.594-607.

PARRADO, S. (1996), "Una visión crítica de la implantación del benchmarking en el sector público", Revista Vasca de Administración Pública, núm.45, 1996, pp.37-63.

INTXAUBURU M.G., OHOA C. y VELASCO, E. (2006), "Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking", Revista de Dirección y Administración de Empresas, núm. 12, pp.73-103.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WITTINGTON, R. (2006) Dirección estratégica, Pearson Educación, Prentice Hall, Madrid, 2006.

VILLORIA, M. (1997), La modernización de la administración como instrumento al servicio de la democracia, Madrid: MAP.