Caso de cliente
Ayuntamiento de Granadilla de Abona
Marzo 2015

Ilustre Ayuntamiento
Granadilla de Abona

Conversamos con Esteban González,
Concejal de Hacienda de Granadilla de Abona (Canarias)

"El control de gestión nos advierte de tendencias negativas en la recaudación, y de este modo podemos anticiparnos y tomar medidas correctoras."

El Ayuntamiento de Granadilla de Abona (Canarias) y el grupo CGI llevan colaborando más de 7 años en la gestión integral de tributos locales. Una relación que ha facilitado un incremento estable en la recaudación y una mejora constante de la atención al ciudadano.

Pero en lo que ahora se está poniendo el foco en los últimos meses es en cómo mejorar el control de gestión para poder mantener los resultados y anticiparse a las problemáticas que puedan surgir. **Esther García,** Jefe de Proyecto de Colaboración Tributaria en el Ayuntamiento de Granadilla de Abona, ha conversado sobre éste y otros aspectos con **Esteban González**, Concejal de Hacienda del Ayuntamiento de Granadilla.

Datos clave del proyecto

Ayuntamiento de Granadilla de Abona (Canarias)

Población: 42.545 hab (2012, fuente INE)

Extensión: 162,4km2

Inicio del proyecto: 2008

Alcance de la colaboración:

- Aplicación integral de tributos en voluntaria y ejecutiva.
- Gestión de padrones y liquidaciones.
- Inspección de IAE, ICIO y plusvalías.
- Gestión de multas.
- SAT-Servicio de Atención Telefónica.

www.granadilladeabona.org

CT

Esther García: Ya son siete años de colaboración entre el grupo CGI y el Ayuntamiento de Granadilla, ¡el tiempo ha pasado volando!

Esteban González: Hago una valoración muy positiva de esta colaboración. En primer lugar porqué yo me creo esta forma de trabajar y por eso fui el impulsor de que se pusiera en marcha la colaboración con el grupo CGI en la gestión de tributos locales.

Esther: Aunque no faltaron reticencias en un principio…

Esteban: Sí las hubo, costó mucho comprenderlo por parte de algunos porque existía la creencia de que si la recaudación se llevaba a cabo por parte de una empresa se perdería información y se perdería el control, pero es justo todo lo contrario. Y además lo más importante son los resultados obtenidos, ya que esto ha hecho que todos los grupos políticos, aunque eran reticentes en un primer momento ya que quizás lo consideraban más una privatización que una colaboración, ahora lo vean con buenos ojos. No sólo por los resultados económicos en mejora de la recaudación, sino también por el servicio prestado a los ciudadanos.

Esther: El modelo de gestión que en su día planteamos para el ayuntamiento, y que solemos aplicar en todos nuestros proyectos, creo que ha hecho fluir mejor la información entre las distintas áreas y también de cara al ciudadano, y esto creo que ha sido una de las claves de éxito.

Esteban González, Concejal de Hacienda del Ayuntamiento de Granadilla de Abona (Canarias)

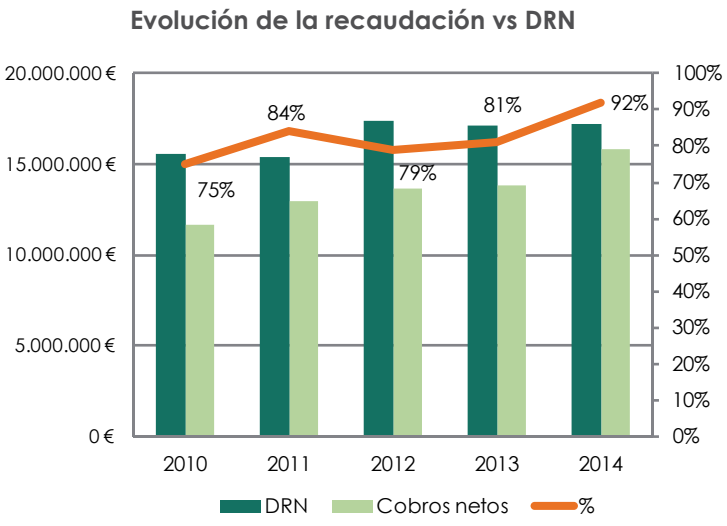
Esteban González (Concejal de Hacienda): "Cada perfil dentro del ayuntamiento necesita datos específicos de su área, y en especial en momentos clave como puede ser la elaboración del presupuesto."

Esteban: Sin duda. La forma en que gestionábamos antes era deficitaria y ahora trabajamos mejor. Ten en cuenta un tema fundamental. En los ayuntamientos finalmente quienes toman las decisiones son los políticos. Pero el ámbito político es muy cambiante, y a menudo hay alcaldes o concejales de hacienda que no tienen experiencia, porque son nuevos en el cargo o porque no tienen formación específica en economía y finanzas. El hecho de que el sistema de gestión de tributos esté bien consolidado y ofrezca resultados y datos fiables en todo momento da mucha seguridad y tranquilidad en el desarrollo del cargo.

Esther: Aquí la especialización es un tema importante, porque la legislación también ha sido cambiante en los últimos años. Y no sólo cambiante sino también muy exigente con los ayuntamientos a nivel financiero y de optimización de recursos.

Esteban: Sí, y para ello es vital tener el personal técnico y el conocimiento perfectamente integrado en el equipo de trabajo, y el modelo de colaboración público-privada facilita que sea así. El personal también es cambiante, los ayuntamientos tenemos muchas dificultades en encontrar personal técnico adecuado para estas labores, y formarlo para que siempre esté al día, no sólo en normativa sino también en técnicas de gestión y en uso de aplicaciones informativas, no siempre es factible. Contar con una empresa especializada de tu lado hace que la adaptación del ayuntamiento a los cambios sea mucho más rápida.

Esther: Pero retomando lo de las 'críticas', esta colaboración supone un coste para el ayuntamiento. No quiero echarme piedras en mi tejado, pero así es percibido en muchas ocasiones por la oposición, los medios o los ciudadanos.



Esteban: Si realizas un análisis coste-beneficio a medio plazo, yo no tengo dudas de que sale a cuenta. En Granadilla los resultados hablan por sí solos. Alguno podría decir que después de tantos años el ayuntamiento ya podría gestionarlo por sí sólo, pero yo creo que sería perder el valor que te ofrece una empresa especializada para seguir mejorando.

Esther: Yo creo que un ámbito en el que aún tenemos margen de mejora por ambas partes es en el control de gestión. Antes mencionabas la importancia de la información y de tener datos fiables para tu 'tranquilidad' y la de los gestores, y por ello todo el trabajo de informes de gestión que periódicamente editamos y les facilitamos sobre la evolución del proyecto pensamos que les ayudan a tomar mejores decisiones.

Esteban: Los informes de gestión son una herramienta que para el interventor, el tesorero y los técnicos tributarios son muy útiles. En algunos momentos del año, como el cierre o el inicio de la preparación del presupuesto en septiembre, es una herramienta que estoy seguro que agradecen y que les ayuda. Pero los informes contienen mucha información de detalle, y como ya te he comentado a ti y a otros integrantes del equipo de CGI en algunas ocasiones, para los concejales como yo o para los alcaldes nos sería aún más útil contar con información resumida. Como máximo en un par de hojas, que muestre la evolución general de la recaudación e identifique sólo aquellas anomalías o cambios de tendencia detectados en los que sea necesario actuar y tomar decisiones. Creo que se pueden mejorar los informes, ya que se dispone de los datos para ello y sólo es cuestión de destilarlos y enfocarlos.

Esther: Es cierto que te presentamos los informes cuatrimestrales y los cuadros de mando, pero seguramente nos falta ir un poco más allá y estandarizar también un mecanismo de seguimiento contigo que nos permitiera comentar en qué aspectos deberíamos hacer más hincapié en los próximos meses a la luz de los datos que presentamos.

Esteban: Sería interesante, no sólo en estos tres momentos al año sentarte conmigo sino también con el responsable del área, para identificar aspectos a pulir, cosas a mejorar y sobre todo nos permitiría advertir tendencias negativas en algún tributo que si no atacamos a tiempo no podremos corregir.

Esther: Como sabes, mensualmente ya tenemos una reunión con el técnico tributario y con el responsable del SAC para analizar cómo se va desarrollando la gestión diaria y la atención al ciudadano, para ver en qué aspectos se puede mejorar, y lo cierto es que son muy productivas y nos permiten planificar bien las acciones correctivas a implementar.

Esteban: Esta es la línea a seguir, y añado que es importante ofrecer a cada perfil la información que

Esther García (CT-Grupo CGI): "Las reuniones mensuales con los técnicos tributarios y del SAC nos permiten analizar cómo se desarrolla la gestión diaria y planificar las acciones correctivas a implementar."

le es más útil. Para el responsable de atención ciudadana el nivel de datos que necesita seguramente sea diario; para el técnico de recaudación probablemente las principales magnitudes en cada uno de los impuestos; y, en cambio, el responsable político querrá ver si se han cumplido los objetivos e identificar las tendencias de futuro. Por ejemplo si se prevé una bajada en algún impuesto, ya que es vital para nosotros no meter la pata en el siguiente presupuesto. Agradecemos sin duda que ustedes nos adviertan gracias a estos informes desvíos en algún padrón e informar de que algún dato no es extrapolable al próximo presupuesto debido a que, por ejemplo, haya ido muy bien la inspección en IAE o ICIO por algún motivo concreto, o por una recaudación extraordinaria en algún impuesto.

Esther: ¿Recuerdas hace un par de años el problema que detectamos con la gestión de multas de tráfico? Los datos nos indicaban una tendencia negativa en la recaudación de multas y tuvimos que intervenir para remontar la situación.

Esteban: Sí, lo recuerdo. Tuvimos una bajada importante de la recaudación en multas. Es cierto que en ese momento gestionábamos las multas con menos rigor que con los padrones de otros impuestos, o quizás le dedicábamos menos tiempo. A raíz de aquel incidente se pusieron los medios necesarios para corregirlo. Recuerdo que era un problema de prescripciones.

Esther: La documentación tardaba mucho en llegar al área correspondiente y eso retrasaba los expedientes hasta el punto de que muchos prescribían. El detonante fue la observación de los datos, y a partir de ahí analizar qué estaba fallando. En ese caso era una deficiencia en el proceso, en otros ayuntamientos a veces es un problema de notificaciones fallidas o de datos incorrectos de los denunciados. Pero en todo caso lo importante es contar con una alerta que te permita analizar y actuar para regularizar las situaciones.

Esteban: Exacto. Ahora los informes son muy gráficos y contienen mucha información, yo creo que la tendencia debe ser destilar aún más los datos, poner las informaciones relevantes y que sean aún más gráficas para visualizar claramente los posibles problemas. Quizás no haría falta retrotraerse a 4 años atrás como presentáis en los informes actuales, con dos años atrás puede ser suficiente.

Esther: Y añadir quizás una previsión de lo que se puede esperar en el próximo ejercicio también puede ser un dato útil.

Esteban: Nos encontramos ahora con un caso en este sentido relacionado con el IBI en Granadilla. Este año empieza a haber una ralentización en el crecimiento de la recaudación por la revisión del 27% que hicimos el año pasado, y que no vamos a repetir. Con lo cual no va a crecer un 10% la recaudación, y por tanto no nos vale poner por inercia un 10% de más en el nuevo presupuesto, más bien la recaudación será como la de este año.

Esteban González (Concejal de Hacienda): "Colaborando con una empresa como CGI el sistema de gestión de tributos está bien consolidado y ofrece resultados y datos fiables en todo momento, lo que da mucha seguridad y tranquilidad al equipo de gobierno".

Esther: Como apuntabas antes, al margen de los informes periódicos que se facilitan para el control de gestión, puede ser interesante ofrecer informes puntuales de aquellos aspectos que merecen ser corregidos, y dirigirlos a las personas responsables en cada área. Por ejemplo, si es un problema de multas tratarlo con el jefe de policía, o si es de relación con el contribuyente con el responsable del servicio de atención ciudadana.

Esteban: Y yo añadiría que a finales de año las informaciones sobre cambios jurídicos que afecten a algunos impuestos como complemento a los informes ayudan en la confección del presupuesto. Sobre todo si va a repercutir en la recaudación. Ya las vamos recibiendo por correo electrónico periódicamente, pero a final de año es el momento clave. Saberlo en octubre es mejor que en diciembre, en esos momentos tener la visión de posibles cambios a cuatro o cinco meses ayuda y mucho en poder cuadrar el presupuesto del año próximo.

Esther: Gracias Esteban por tu tiempo y también tu confianza durante todos estos años.

Esteban: A ti Esther y a todo tu equipo. Vamos a procurar seguir por esta línea, mejorando en todo aquello que vamos identificando, y estoy convencido que seguiremos obteniendo buenos resultados.