

EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA: LOS INDICADORES GESTIÓN EN EL PROCESO DE CONTROL INTERNO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS

M^a José Prieto Jano
Dpto. de Economía Aplicada
Universidad de Valladolid
Tfno: (983) 423325
Correo Electrónico: jprieto@esgueva.eco.uva.es

1. El control de gestión en las actuaciones tributarias

La Administración Tributaria como realidad organizativa muestra en sus actuaciones unas pautas de gestión, administrativas y organizativas, para hacer frente a los objetivos que le están encomendados. Se trata de una organización especialmente conflictiva con su entorno, pues es la encargada de detraer los recursos de los contribuyentes para financiar los gastos previstos en el presupuesto anual.

El control de gestión, como técnica de gestión empresarial, se presenta para la Administración, en general, y para la Administración Tributaria, en particular, como un instrumento al alcance de gestores y directores de los departamentos que permite conocer de primera mano, y de una forma precisa, los resultados de sus actuaciones y establecer las oportunas correcciones cuando éstos se desvíen de las metas prefijadas de antemano.

En el marco de los principios en que se fundamenta el control de gestión, el sistema de información cumple tres funciones: sirve como elemento de control para los responsables políticos, sirve como elemento de autocontrol par los gerentes públicos y sirve como instrumento de diálogo entre ambos niveles de responsabilidad sobre los resultados que se obtienen y la posibilidad de mejorarlos.

La implantación de esta técnica en la Administración Pública, en concreto en la Administración Tributaria requiere de la superación de una serie de fases, en las que la fase de elaboración de los indicadores de gestión constituye una tarea de especial importancia.

Así, el principal instrumento con que cuenta el control de gestión es el sistema de información o sistema de indicadores, a través del cual se cuantifican los resultados de las distintas unidades en términos comparables. La comparación se puede realizar entre unidades distintas para un mismo periodo de tiempo, o bien, para una unidad en distintos periodos.

La Agencia Estatal de la Administración Tributaria ha de contar con un sistema de control interno o control de gestión mediante el cual la dirección de la misma disponga de una información fiable y verificada. Gracias a esta información, los responsables de la Agencia pueden conocer y evaluar la eficiencia de los distintos órganos y unidades administrativas en el cumplimiento de los objetivos y programas desarrollados, analizar las desviaciones que se vayan produciendo entre las previsiones y la realidad y adoptar las medidas correctoras que estimen adecuadas.

2. Metodología para elaboración e implantación de un sistema de indicadores en el procedimiento de gestión del Impuesto sobre Renta de las Personas Físicas.

Una vez que se ha esbozado la importancia que un sistema de indicadores tiene para ejercer de forma efectiva el control de gestión se entra a continuación en la exposición de la metodología empleada para la elaboración un sistema de indicadores para los órganos de gestión tributaria de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria que intervienen en el procedimiento de gestión, entendido éste en sentido amplio, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Los órganos de gestión tributaria a los que alcanza el trabajo son los órganos periféricos de la AEAT, no se ha pretendido su aplicabilidad a los órganos centrales.

Los procedimientos de gestión para los que se pretende elaborar el sistema de indicadores engloba las funciones de gestión, en sentido estricto, inspección y recaudación. Esta opción no plantea problemas a la hora del cálculo de los outputs de las unidades tributarias, puesto que los mismos pueden ser obtenidos sin forzar los sistemas de información ya establecidos. Mayores problemas plantea distribuir los inputs de la organización entre las funciones que se definen. El anterior es un reto al que se enfrenta la contabilidad analítica, si bien no es mayor que el reto que supone la propia implantación de la misma en el ámbito de la Administración Pública.

La construcción de un sistema de indicadores exige seguir un procedimiento compuesto por varias fases sucesivas. El procedimiento por el que se ha optado es la denominada “Metodología ESADE de elaboración e implantación de indicadores de gestión en los servicios públicos” (Mendoza, 1994). Se trata de una metodología altamente práctica para la formulación de sistemas de indicadores que se ha considerado muy apropiada, con las limitaciones que posteriormente se explican, para formular una

propuesta normativa de un sistema de indicadores de gestión que pretende ser estructurado y altamente comprensivo de la actividad pública que constituye su objeto.

Resulta necesario señalar que, esta metodología presenta una serie de criterios rectores que han guiado su elaboración y que la hacen altamente práctica, entre los que se deben de destacar los siguientes:

- Está orientada a los responsables, tanto técnicos como políticos, de las unidades operativas,
- Pretende ser simple, esto es, comprensible sin dificultades para sus destinatarios, versátil y fácil de aplicar a los servicios públicos.
- Ha de servir para estimular acciones de mejora de la gestión de la unidades sobre las que se trabaja.

La metodología empleada consta de seis etapas que se agrupan, a su vez, en tres fases:

I.- Fase previa:

Etapas 1. Identificación de los destinatarios de los indicadores. Descripción de la misión y el entorno de la unidad.

Etapas 2. Análisis detallado del funcionamiento operativo de la unidad.

II.- Fase de diseño:

Etapas 3. Identificación de las Areas de Resultado Clave y elaboración de la propuesta de indicadores.

Etapas 4. Definición del contenido del sistema de información para la gestión y de los informes a producir.

Etapas 5. Diseño de los procedimientos de obtención y tratamiento de la información para actualizar periódicamente los cuadros de mando.

III. Fase de implantación:

Etapas 6. Definición de una estrategia de implantación.

3. Un sistema de indicadores para la Administración Tributaria

Las etapas propuestas por la metodología utilizada para la elaboración del sistema de indicadores se exponen y describen a continuación. La metodología ESADE no ha podido, sin embargo, aplicarse en toda su extensión y matices por dos razones:

1) El propósito de aquella es cubrir la totalidad del proceso que comienza en la definición de las funciones y objetivos de una unidad administrativa y concluye con la efectiva implantación de un sistema de indicadores. El trabajo desarrollado en las siguientes páginas parte de un propósito mas limitado: elaborar un sistema de indicadores. Por ello no se propone una estrategia de implantación del mismo.

2) Uno de los criterios en que se fundamenta la metodología es que favorece la participación de sus destinatarios a lo largo de todo el proceso de diseño para “garantizar su relevancia y el compromiso con la propuesta final de indicadores” (Mendoza, 1994, pág. 118). La propuesta presentada en las páginas siguientes no contempla la participación de posibles destinatarios, debido a la imposibilidad de conseguir

esta participación y a que la importancia de la misma se ve limitada, ya que se renuncia a la implantación real del sistema de indicadores propuesto.

3.1. Etapa 1: Identificación de los destinatarios y descripción de la unidad

El punto de partida en el diseño del sistema de información está en identificar a los destinatarios de la información y determinar sus necesidades.

3.1.1. *Personas y órganos destinatarios y necesidades de información*

Se propone la definición de dos niveles de destinatarios de la información que suministra el sistema de indicadores, en función de sus distintas necesidades de información:

Un primer nivel está constituido por los responsables a nivel provincial de los órganos tributarios: los Delegados de la Agencia, Las razones de esta elección han sido entre otras, que la división territorial básica continúa siendo la provincia; de forma que son los responsables provinciales de los órganos tributarios los que asumen la responsabilidad por las actuaciones de los mismos. Estos, además, se encuentran más cercanos a las unidades tributarias a la hora de la toma de decisiones que propicia el primer nivel de información.

Este primer nivel de destinatarios requiere de un flujo de información caracterizado por las siguientes notas: la información se debe de obtener con un escaso margen de tiempo, debe de estar desagregada, ha de referirse a aspectos concretos y puntuales en cada una de las áreas de responsabilidad

El segundo nivel de destinatarios de la información ofrecida por el sistema de indicadores se integra por los Directores de los Departamentos de Gestión, Inspección y Recaudación de la Agencia. Estos órganos se diferencian de los integrados en el primer nivel de destinatarios de la información, básicamente en que tienen carácter central y en que sus decisiones tienden a afectar de forma homogénea a todos los órganos territoriales.

La información que les suministre el sistema de indicadores se caracteriza por las siguientes notas:

La periodicidad con que debe de ser comunicada la información ha de ser menor que en el caso del primer nivel de destinatarios, ha de estar agregada al nivel provincial. Sin embargo, es posible que se considere la conveniencia de que para las grandes provincias se ofrezcan datos más desagregados, y que ofrezca aspectos más generales de la actividad de las unidades que en el caso del primer nivel.

3.1.2. *Razón de ser o misión de las unidades. Aspectos de la misión que se consideran prioritarios*

La propuesta de indicadores no se limita a una única unidad administrativa sino que abarca tres tipos de unidades: las unidades de gestión, de inspección y de recaudación del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

a) La gestión tributaria. El procedimiento de gestión del IRPF abarca las actividades administrativas necesarias para la recepción de las autoliquidaciones practicadas por los sujetos pasivos y la gestión de las mismas, las de asistencia a los contribuyentes, así como otras actividades tendentes a una eficaz gestión global del IRPF y que son necesarias para realizar las funciones de inspección y recaudación.

b) La inspección tributaria. La labor inspectora se centra en la investigación de hechos imposables para el descubrimiento de los ignorados por la Administración y la comprobación de la correcta valoración de los elementos que integran el hecho imponible. Como consecuencia de estas actividades, tiene encomendada también la función de realizar las liquidaciones que resulten de las actuaciones de comprobación e investigación practicadas.

c) La recaudación tributaria. Es aquella actividad que tiene como misión conseguir la realización de los créditos tributarios.

El sistema de indicadores propuesto tiene vocación de ser aplicado tanto a las unidades integradas en las Administraciones, como en las Delegaciones y en las Delegaciones Especiales de la Agencia.

En lo que se refiere a los aspectos que se consideran prioritarios en la actividad de las unidades tributarias, la norma de creación de la AEAT (art. 103 de la Ley 31/90, modificado por diversas disposiciones adicionales de la Ley 18/91) recoge en su punto Uno.3 cuales son los aspectos esenciales de las competencias de la misma:

- Desarrollar las actuaciones administrativas necesarias para que el sistema tributario estatal y el aduanero se apliquen con generalidad y eficacia a todos los obligados tributarios.
- Conseguir que las anteriores actuaciones minimicen los costes indirectos derivados de las exigencias formales necesarias para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La Agencia se presenta así como una organización que busca cumplir dos objetivos básicos: luchar contra el fraude fiscal y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

La lucha contra el fraude fiscal abarca la actividad de los tres tipos de órganos tributarios. Tanto en el ámbito de la gestión como en el de la recaudación existen instrumentos de lucha contra el fraude, como la realización de controles cruzados de los datos declarados por los sujetos pasivos o la investigación del patrimonio de los deudores en situación de recaudación ejecutiva.

La asistencia al contribuyente para que éste cumpla con sus obligaciones tributarias con el menor coste posible en tiempo y recursos adquiere una gran importancia en la gestión del IRPF. Las campañas anuales que se ponen en marcha durante el periodo de declaración del IRPF son el ejemplo más claro de empleo de los recursos de la Agencia para conseguir minimizar los costes indirectos de los impuestos. Sin embargo, la asistencia a los sujetos pasivos no es exclusiva ni del periodo de declaración voluntaria, puesto que esta asistencia se ofrece durante todo el año, ni de los órganos de gestión, puesto que tanto los órganos

de inspección como los de recaudación están obligados a asistir al contribuyente, sin menoscabo del eficaz cumplimiento de sus funciones.

3.1.3. Características del entorno

Uno de los mayores condicionantes en la actividad de los órganos tributarios está constituido por las características del entorno en que se mueven. Dentro de estas características cabe destacar las siguientes: Resistencia natural a pagar impuestos, la alta presión fiscal, la legislación tributaria amplia, confusa y cambiante a alto ritmo, el fraude fiscal extendido, la distinta capacidad de defraudar para distintos tipos de contribuyentes.

3.2. Etapa 2: Análisis detallado del funcionamiento operativo de las unidades

A través de esta etapa, se trata de conseguir un conocimiento de las unidades sobre las que se aplican los indicadores de gestión y, con ello, una mejor definición de los mismos. Para ello se han de definir las diferentes actividades que realizan las unidades y quiénes son los usuarios o destinatarios de estas actividades.

3.2.1. Unidades de Gestión del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Las funciones que desarrollan estas unidades se han estructurado, a efectos de establecer el sistema de indicadores, en las actividades que se desarrollan a continuación.

1) Gestión de ingresos en periodo voluntario.

Es la actividad consistente en la recepción de las declaraciones efectuadas por los sujetos pasivos del impuesto y su primer tratamiento que consiste en verificar si estas declaraciones incorporan todos los datos formales exigidos por la normativa y, una vez comprobado este extremo, proceder a su grabación.

Como outputs de esta actividad pueden ser considerados, básicamente, las declaraciones que son objeto de gestión y los ingresos procedentes de estas declaraciones¹.

En cuanto a los destinatarios de la actividad de gestión, no existen ciudadanos individuales que se beneficien directamente de la misma sino que se ha de considerar a la sociedad en su conjunto como la interesada en que esta función se desarrolle.

¹ Como es general para todas las actividades que van a ser objeto de desarrollo, el hecho de reducir a uno o dos outputs todo su desarrollo supone una excesiva simplificación que debe de ser evitada al analizar los indicadores mediante un lectura profunda de la información que ofrecen.

2) Mantenimiento del censo de contribuyentes.

Esta actividad consiste en la gestión de la base de datos a la que se incorpora la información que es relevante a efectos tributarios de los sujetos pasivos del IRPF.

Como outputs de esta actividad se encuentran el número de contribuyentes registrados, las variaciones en el registro y un output en términos temporales (A.3.11: retraso medio entre la realización de una acción y la entrada de esta acción en el registro personal del contribuyente).

3) Información y asistencia al contribuyente.

Esta función consiste en atender a los sujetos pasivos del IRPF para que éstos tengan las mayores facilidades en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. La asistencia que se dispensa por las unidades de gestión se plasma en la resolución de consultas y en la realización de declaraciones a través del programa PADRE.

Son outputs de la actividad las consultas atendidas por los órganos de gestión así como las declaraciones PADRE que se liquidan por la Administración, atendiendo especialmente al hecho de que se incorporen a la base de datos, con las ventajas que ello supone en ahorro de recursos para la Administración.

4) Realización de controles cruzados, gestión de declaraciones de contraído previo.

Esta actividad consiste en efectuar un control de las declaraciones presentadas a través de los datos de que se dispone en la propia Administración así como, en su caso, realizar liquidaciones provisionales a través únicamente de estos datos.

Son outputs de esta actividad básicamente las obligaciones fiscales adicionales detectadas a través de controles cruzados y las declaraciones de contraído previo liquidadas por la Administración.

5) Devolución de ingresos.

Como consecuencia del régimen de ingresos a cuenta en el IRPF es necesario devolver las cantidades ingresadas de más como adelanto del pago del impuesto.

Son outputs de esta actividad las solicitudes de devolución de ingresos, el importe que suponen las mismas y el plazo de tramitación.

6) Recursos y reclamaciones.

El instrumento legal con que cuentan los particulares para oponerse a un acto de la Administración es el recurso. En el ámbito tributario, la vía del recurso difiere del régimen general del Derecho Administrativo puesto que el recurso ordinario es potestativo y resuelto por el mismo órgano que dictó el acto.

La actividad de recursos y reclamaciones incorpora las actuaciones correspondientes a la resolución de los recursos de reposición no las que corresponden a los Tribunales Económico-Administrativos. Por ello

el output principal de esta actividad son los recursos resueltos por la Administración, que se desagregan en distintas clases.

3.2.2. Unidades de Inspección del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

1) Actuaciones de investigación y comprobación.

La actividad de los órganos inspectores se plasma en la investigación y comprobación de los hechos imponibles del IRPF. La investigación es la actividad encaminada a conocer situaciones ignoradas por la Administración que puedan dar lugar a hechos imponibles sujetos a IRPF. La comprobación es la actividad consistente en la verificación de la información con la que ya cuenta la Administración con el fin de determinar si la liquidación del IRPF se ha realizado conforme a las normas que lo rigen.

Los outputs de la actividad son los expedientes tramitados, que pueden terminar o no en un acta que, a su vez, puede resultar o no con deuda tributaria a pagar por el sujeto pasivo.

2) Recursos y reclamaciones económico-administrativas.

Recoge los indicadores que muestran la actividad de resolución de recursos por los órganos inspectores. El output principal, como en el caso de la unidad de gestión, está constituido por los recursos que han sido tramitados así como por su desagregación en función de si los recursos han sido estimados o desestimados.

3.2.3. Unidades de Recaudación del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

Se han definido dos actividades para las unidades de recaudación del IRPF: la gestión de las certificaciones de descubierto y los aplazamientos y fraccionamientos, amén de la actividad de resolución de recursos.

1) Gestión de certificaciones de descubierto.

El inicio del procedimiento de recaudación ejecutiva se produce con la expedición de la certificación de descubierto, que es título ejecutivo suficiente para iniciar la vía de apremio contra el deudor tributario. La gestión de estas certificaciones constituye la principal función de los órganos de recaudación.

Los outputs de esta función son la deuda tributaria gestionada, los expedientes de recaudación ejecutiva gestionados y la deuda tributaria que ha sido recaudada.

2) Aplazamientos y fraccionamientos.

Las deudas tributarias pueden ser objeto de aplazamiento y fraccionamiento a instancia del sujeto pasivo. El aplazamiento supone establecer una fecha de pago de la deuda posterior a la legalmente

establecida, mientras que el fraccionamiento de la deuda supone que ésta se divide en varias deudas de pago sucesivo. Generalmente, aplazamiento y fraccionamiento se encuentran ligados.

Los outputs esta actividad son, básicamente, las solicitudes de aplazamiento y fraccionamiento gestionadas así como los expedientes de compensación tramitados.

3) *Recursos y reclamaciones.*

Se incorpora la función de resolución de los recursos que los sujetos pasivos interponen contra los actos dictados por los órganos de recaudación del IRPF, que tiene las mismas características generales que en los casos de las unidades de gestión e inspección.

3.3. Etapa 3: Identificación de las Áreas de Resultado Clave y elaboración de la propuesta de indicadores

Esta etapa es la más importante de la metodología puesto que contiene el núcleo del objetivo de la misma: ofrecer un sistema ordenado y coherente de indicadores de la gestión de las unidades elegidas que sirva para efectuar el control de gestión sobre las mismas.

Las Áreas de Resultado Clave son aquellas áreas de actuación en las cuales un buen resultado permite conseguir el éxito en la gestión. Las que se han elegido son las siguientes:

1) *Eficacia.* Muestra el grado en que se logran los outputs de las distintas unidades.

2) *Eficiencia.* Pone en relación los outputs de las unidades con los costes en que se ha de incurrir para lograr la consecución de los mismos. Para la definición de estos conceptos resulta necesario acceder a los datos proporcionados por la contabilidad analítica cuya información es imprescindible para el cálculo de los indicadores de eficiencia.

3) *Economía.* La medición de la economía resulta imposible en la práctica debido a que no se dispone de medios para determinar de forma cierta el coste mínimo de los inputs empleados por la Administración.

Para medir la economía con que actúa una determinada unidad es necesario desarrollar otro tipo de técnicas, como el análisis DEA. Hay que destacar, sin embargo, que la información recogida a través del sistema de indicadores puede procurar los elementos con que aplicar estas técnicas, configurándose como una muy buena fuente de datos.

4) *Calidad.* La calidad se ha considerado en relación a dos destinatarios de la gestión tributaria:

- Conformidad del servicio que presta la unidad con los deseos del ciudadano en concreto que entra en relación con la misma por causa de sus obligaciones tributarias.
- Conformidad de la actividad administrativa con la situación que se considera óptima por el conjunto de la sociedad, interesada en que el sistema tributario se aplique de forma eficaz y generalizada sobre todos los sujetos pasivos, así como con los menores coste indirectos posibles.

3.4. Etapa 4: Contenido de los informes a producir

La información suministrada por los indicadores se debe de plasmar en unos informes destinados a cada uno de los dos niveles de destinatarios. Los informes son los siguientes:

a) Los cuadros de mando.

Son informes elaborados de forma periódica que contienen los valores actualizados de los indicadores de gestión. Se ha optado por la elaboración de cuadros de mando técnicos, cuyo destino son el primer nivel de destinatarios de la información, que tienen una periodicidad semanal y por cuadros de mando políticos, con una periodicidad mensual.

Un ejemplo de cuadro de mando es el siguiente:

UNIDAD: A. Gestión del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

4. INFORMACION Y ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE.

PERIODO	INDICADOR	DATO DEL PERIODO	ESTÁNDAR	DESVIACIÓN	DATO DEL PERIODO ANTERIOR	MEDIA DE ÚLTIMOS 12 MESES
Semana 25.1996	Número de consultas atendidas.	35	40	-12.5%	38	39,8

La definición de los posibles estándares u objetivos de gestión que se incluyan en los cuadros de mando es objeto de desarrollo, por cuanto excede del propósito de la propuesta diseñada.

b) Memorias.

Son los resúmenes anuales de la actividad de las unidades de forma que incorporan los datos referidos al ejercicio de los indicadores incluidos en los cuadros de mando y, además, ciertos indicadores para los que se señala una periodicidad anual.

3.5. Etapa 5: Diseño de los procedimientos de obtención y tratamiento de la información

Quizá, la mayor dificultad para la implantación de un sistema de información para la gestión radica en el consumo de recursos necesarios para obtener los datos con que elaborar los indicadores. En este sentido, un buen sistema de información no debe de suponer una mayor carga de trabajo para las unidades gestoras, ya que éstas han de concentrar sus esfuerzos en la buena gestión y no en la medición de resultados.

Para conseguir la plena economía en la implantación del sistema de información se ha de conseguir que éste se incorpore dentro de los sistemas de gestión que utilicen las unidades y que los cuadros de mando e informes se generen de forma automática por estos sistemas de gestión.

En el caso de la Administración tributaria el camino está andado en gran parte puesto que cuenta en la actualidad con un conjunto de aplicaciones para la gestión que cubren las necesidades del sistema de

información, con excepción de los datos referidos al sistema de cálculo de costes. Los sistemas de información mas importantes son:

1) B.D.P./B.D.N. (Base de Datos Provincial y Base de Datos Nacional).

Constituyen las bases de datos que recogen la información particularizada a nivel de los sujetos pasivos en lo que se refiere a su situación tributaria general.

2) S.I.R. (Sistema Integral de Recaudación).

Es el sistema de información que posibilita la gestión contable y recaudatoria de los valores liquidados por la Administración tributaria, cuyo resultado sea un importe a ingresar.

3) INFO.

Aplicación que permite la consulta estadística de la información tributaria.

4) M.I.C. (Módulo de Información Contable).

Es la aplicación que registra los acontecimientos que han de tener un reflejo contable.

4. Bibliografía

AEAT (1991): *Resultados IRPF 1990*, Departamento de Gestión Tributaria, Madrid.

AEAT (1992): *Balance del primer año de gestión*, Ed. AEAT, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

AEAT (1994a): *Plan de Lucha Contra el Fraude*, Enero. Madrid.

AEAT (1994b): *Acciones para mejorar el cumplimiento voluntario*, Madrid.

AEAT (1994c): Informe sobre el Fraude Fiscal emitido por la Unidad Especial para el estudio y propuesta de medidas para la prevención y corrección del fraude, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

AEAT (1994d): *Objetivos para 1994 de los Servicios Territoriales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria*, Madrid.

AECA (1990): "Principios de contabilidad de Gestión", Documento nº2, *La Contabilidad de gestión como instrumento de control*, AECA, Madrid.

Albi Ibáñez, E. (1992a): "Evaluación de la eficiencia pública", *Hacienda Pública Española* nº 120/121, págs. 299-315, IEF.

Albi Ibáñez, E. (1992b): "La nueva gestión pública y su evaluación", *Economistas*, nº 52, diciembre 91-enero 92, págs. 184-187.

Alcalde Hernández, J. (1995): "El control de gestión en el sector público. Su aplicación en el MOPTMA", *GAPP*, nº 3, págs. 63-75.

Arias Velasco, J. (1984): *Procedimientos tributarios*. Escuela de Inspección Financiera y Tributaria. Madrid.

Gaiteiro Fortes, Jaime (1991): *La modernización de la Administración tributaria española*, en Jornadas para la modernización de las Administraciones Públicas, celebradas el 9, 10, y 11 de Julio de 1990 en Cuenca, MAP, Madrid.

Garde Roca, J. A.(1996): "Gerencia y Administración Financiera", en *Lecturas desde la Administración Financiera VV.AA.* págs. 11-44, IEF, Madrid.

Giró Roca, José M. (1993): "Control de Gestión y Gerencia Pública", *Cuadernos de Actualidad*, Hacienda Pública Española, nº 2, págs. 37-49.

Gisbert Iñesta, José Luis (1987): *El control de los ingresos públicos por el Tribunal de Cuentas: Un análisis de su previsible evolución*, en Seminarios 1985, Tribunal de Cuentas, Madrid.

López Camps, J. y Gadea Carrera, A. (1995): *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública*. Ediciones Gestión 2.000. Barcelona.

Mendoza Mayordomo, X. (1994): "La metodología ESADE de elaboración e implantación de indicadores de gestión en los servicios públicos", en *VVAA, Hacia una Nueva Gestión Pública*, III Encuentro de Gestión de las Administraciones Públicas en Aragón, días 21 al 24 de noviembre, Universidad de Zaragoza, págs. 105 a 145.

Mendoza Mayordomo, Xavier (1993): "Management público e indicadores de gestión: una perspectiva organizativa", *Economiaz*, n°26, págs. 44-65.

ANEXO: ALGUNOS EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

UNIDAD: A. Gestión del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

4. INFORMACIÓN Y ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE.

Nº	Denominación	Forma de cálculo	Área de resultado clave	Nivel de destinatario	Periodic.	Comentarios
1	Número de consultas atendidas.		Eficacia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
2	Ratio de consultas atendidas.	Número de consultas atendidas entre número de contribuyentes registrados.	Eficacia. Calidad.	2º Nivel.	Mensual.	
3	Programa INFORMA: número de preguntas planteadas.		Eficacia. Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
4	Declaraciones PADRE efectuadas en las oficinas tributarias.		Eficacia.	1º Nivel. 2º Nivel.	- -	
5	Costes directos imputables.		Eficiencia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Mensual. Anual.	
6	Costes indirectos imputables.		Eficiencia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Mensual. Anual.	
7	Tiempo equivalente del personal empleado.		Eficiencia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Mensual. Anual.	
8	Ratio de eficiencia en términos de costes.	Ingresos totales gestionados entre suma de costes, directos e indirectos.	Eficiencia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Mensual. Anual.	
9	Ratio de eficiencia en términos de tiempo equivalente.	Ingresos totales gestionados entre tiempo equivalente del personal empleado.	Eficiencia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Mensual. Anual.	

Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD: B. Inspección del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

2. ACTUACIONES DE INVESTIGACIÓN Y COMPROBACIÓN.

Nº	Denominación	Forma de cálculo	Área de resultado clave	Nivel de destinatario	Periodic.	Comentarios
1	Índice de sujetos pasivos inspeccionados.	Número de sujetos pasivos que han sido objeto de actuaciones inspectoras entre total de sujetos pasivos.	Eficacia. Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
2	Índice de actuaciones terminadas en el plazo legal.	Actuaciones inspectoras realizadas dentro del plazo legal entre total de actuaciones inspectoras terminadas.	Eficacia. Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
3	Número de actuaciones inspectoras que han concluido con un acta "a pagar".		Eficacia. Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
4	Índice de actas.	Total de actuaciones que culminaron con un acta entre total de actuaciones iniciadas.	Eficacia. Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
5	Deuda media por acta.	Importe de la deuda tributaria adicional entre el número de actas levantadas por la inspección.	Eficacia. Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
6	Índice de delito fiscal.	Número de expedientes en que resulta posible delito fiscal entre total actuaciones en que resulta cuota a pagar.	Eficacia. Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
7	Cuota media en expedientes de delito fiscal	Cuota propuesta en expedientes con posible delito fiscal entre número de expedientes de esta clase.	Eficacia. Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
8	Ratio de eficiencia en términos de costes.	Total de actuaciones inspectoras (actas levantadas) entre suma de costes, directos e indirectos.	Eficiencia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Mensual. Anual.	
9	Ratio de eficiencia en términos de tiempo equivalente.	Total de actuaciones inspectoras (actas levantadas) entre tiempo equivalente del personal empleado.	Eficiencia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Mensual. Anual.	

Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD: C. Recaudación del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

3. APLAZAMIENTOS Y FRACCIONAMIENTOS, COMPENSACIÓN DE DEUDAS.

Nº	Denominación	Forma de cálculo	Área de resultado clave	Nivel de destinatario	Periodic.	Comentarios
1	Solicitudes de aplazamiento y fraccionamiento pendientes a principio del periodo, clasificadas por niveles de renta.		Eficacia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
2	Solicitudes de aplazamiento y fraccionamiento presentadas en el periodo, clasificadas por niveles de renta.		Eficacia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
3	Importe de las solicitudes de aplazamiento y fraccionamiento presentadas en el periodo.		Eficacia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
4	Importe de las solicitudes de aplazamiento y fraccionamiento tramitadas en el periodo.		Eficacia. Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
5	Tiempo medio de tramitación de un expediente de aplazamiento y fraccionamiento, por niveles de renta.		Eficacia. Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
6	Deuda tributaria que ha cumplido las condiciones de pago y plazos determinadas en la concesión.		Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
7	Deuda declarada incobrable.	Deuda a la que se concedió aplazamiento o fraccionamiento y que ha sido declarada incobrable.	Calidad.	1º Nivel. 2º Nivel.	Semanal. Mensual.	
8	Ratio de eficiencia en términos de costes.	Total de expedientes gestionados entre suma de costes, directos e indirectos.	Eficiencia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Mensual. Anual.	
9	Ratio de eficiencia en términos de tiempo equivalente.	Total de expedientes gestionados entre tiempo equivalente del personal empleado.	Eficiencia.	1º Nivel. 2º Nivel.	Mensual. Anual.	

Fuente: elaboración propia.