

## **La gestión tributaria local en España: algunas propuestas solidarias del Estado del Bienestar ante la crisis global**

**Irene Belmonte Martín**

**Universidad Miguel Hernández**

### **Resumen**

El gobierno local es un pilar fundamental en el desarrollo del Estado del Bienestar según el principio de máxima cercanía al ciudadano (subsidiariedad). Sin embargo, los municipios se encuentran con múltiples problemas para hacer posible este reto, entre ellos, precisamente su limitada capacidad financiera y el infra municipalismo. Por ello, han tenido que idear nuevas fórmulas administrativas para maximizar la eficacia de su gestión tributaria y recaudación. Estas fórmulas, que incorporar elementos tanto de la NGP como de la Gobernanza, se han reflejado en distintos modelos que van desde la cooperación inter y supra municipal organizando las competencias desde el ámbito provincial hasta la cesión de gran parte de sus competencias en manos privadas. Con este estudio se pretende aportar soluciones imaginativas a la gestión local para que, en aras de los principios de solidaridad, redistribución y equidad, los municipios puedan maximizar los recursos tributarios necesarios para el efectivo desarrollo de sus Políticas Sociales en un Estado del Bienestar que se nos aparece cada vez más incierto.

### **Palabras Clave**

Gestión tributaria local, Gobernanza, Solidaridad, Equidad, Suficiencia Financiera

### **La evolución de la gestión tributaria local**

#### **La necesidad de recaudar tributos en el nivel local**

La recaudación y gestión de los tributos locales resulta fundamental para las democracias locales. En primer lugar, porque estamos inmersos (y necesitamos) de un modelo expansivo del Estado del Bienestar, en el que el aumento del gasto público ha sido la tónica dominante en los últimos años. Razonablemente, el Estado del Bienestar local solo se puede sostener con un equilibrado volumen de ingresos públicos (GARDE, 1999: 193). A lo que habría que añadir, el reconocido, sostenido y creciente aumento de las expectativas de los ciudadanos con respecto a la calidad de la democracia local (SUBIRATS, 1996:156), que se concretan en una demanda de más y mejores servicios y prestaciones. Por otra parte, la principal fuente de ingresos de los municipios son aquellos que provienen los recursos que consiguen de sus tributos (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, 2009). Los ingresos tributarios de los Ayuntamientos son los que provienen de los cinco impuestos locales, el de bienes inmuebles ( IBI ), el de actividades económicas

( IAE ) , el de vehículos de tracción mecánica ( IVTM ) , el de incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana ( IIVTNU, también conocido como plusvalía) y, el de construcciones y obras ( ICIO ) , además de los que se derivan de las tasas y contribuciones especiales.

Discernir cual es la mejor vía para optimizar la recaudación y la gestión de los ingresos de derecho público tributario, se considera como una de las decisiones estratégicas que deben adoptar los gobiernos locales para el desarrollo y mantenimiento de su Estado del Bienestar.

### **La gestión de los tributos por los municipios**

La Constitución española de 1978, rompiendo con el centralismo financiero y tributario de la etapa franquista (CARRILLO, 1991), contempla expresamente los principios de autonomía y suficiencia financiera de los municipios (arts. 137 y 142) , recogiendo que, las Haciendas locales “se nutrirán fundamentalmente de los tributos propios y de la participación en los del Estado y de las Comunidades Autónomas “.

El principio de autonomía de las Entidades Locales, referido a los ingresos locales, ha sido entendido como la capacidad de éstas entidades para decidir el volumen y la estructura de sus ingresos financieros, fundamentado en el reconocimiento legislativo de potestades normativas locales sobre determinadas figuras impositivas que permiten a los municipios (y también a las provincias), el establecimiento de los tipos de gravamen que han de aplicarse dentro del territorio de la demarcación.

En cuanto al principio de suficiencia, se responsabiliza a las Corporaciones locales de la cifra de ingresos presupuestarios que obtendrán por medio de sus propios impuestos, de manera que la disposición de sus medios financieros para cubrir sus gastos no será solo responsabilidad del Estado y de las Comunidades Autónomas, sino que se comparte con todas las esferas de gobierno interesadas (CAYÓN, 2002: 734).

Estos principios, evidentemente fueron desarrollados en las posteriores regulaciones que afectan a la financiación del régimen local como son Ley de Bases del Régimen Local (LBRL) y la Ley Reguladora de las Haciendas Locales (LHL).

En cualquier caso, y a pesar del gran avance democrático para el ámbito local que implicaba la diversificación de competencias de gestión tributaria, ésta planteaba una serie de profundos problemas para dar cumplimiento al art. 103.1 de nuestra Constitución, que 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 los que se encuentran los municipios para cumplir con efectividad y justicia sus competencias tributarias se podrían resumir en los siguientes:

- a) El panorama de minifundismo local. En España, el régimen local se caracteriza

principalmente por la diversidad de sus municipios, ya sea por su tamaño, actividad económica o localización geográfica. Según datos del Instituto Nacional de Estadística ( INE ) conforme a la información referida a las cifras de población al 1 de enero de 2012, existen en España 8.112 municipios, de los cuales 7.728 no alcanzan los 20.000 habitantes, lo que supone algo más del 95% de los municipios.

**Tabla 1-** Distribución de la población española en municipios

<b>ESPAÑA</b>	<b>Municipios</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Población</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Menos de 5.000 habitantes</b>	6.796	83,77	83,77	5.988.192	12,69	12,69
<b>Entre 5.000 y 20.000</b>	922	11,36	95,11	9.034.186	19,14	31,83
<b>Entre 20.001 y 50.000</b>	185	2,28	97,39	7.499.173	15,89	47,47
<b>Entre 50.001 y 100.000</b>	82	1,01	98,40	5.857.700	12,41	60,13
<b>Entre 100.001 y 500.000</b>	57	0,7	99,03	11.186.947	23,70	83,84
<b>Más de 500.000</b>	6	0,07	100	7.624.295	16,16	100
<b>TOTAL</b>	8.112			47.190.493		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (Cifras del padrón a 1 de enero de 2010)

b)La infradotación de las Administraciones locales. Los Ayuntamientos iniciaron su camino democrático en un contexto de profunda crisis económica caracterizada por la estanflación ( desempleo e inflación simultáneamente ) en los que , a pesar de la falta de competencias directas en temas tales como políticas de empleo, de servicios sociales o de impulso económico, tuvieron que asumir todo ellos ante una ciudadanía que buscaba en el primer nivel administrativo, la respuesta a sus problemas (SUBIRATS, 1996 : 159) . Además, es más que comúnmente observado por la doctrina que, la distribución de competencias en gestión tributaria no ha correspondido con una paralela asignación de medios personales y materiales entre los nuevos entes encargados de las atribuciones. En lo que se refiere a las Corporaciones Locales, la insuficiencia de la dotación es una constante histórica (CAYÓN, 2006), y son conocidos como el “ pariente pobre “ de las nuevas instituciones democráticas ( OLMEDA, 2012) de tal forma que no se favorece, precisamente con la debida eficacia, la asunción de las pesadas competencias gestoras en materia tri-

butaria.

c) El fraccionamiento y la estanqueidad de la información tributaria relevante. La doctrina siempre ha denunciado reiteradamente la excesiva compartimentación y falta de comunicación entre los órganos tributarios (FUENTES QUINTANA, 1990). Es obvio que esta situación puede empeorar sensiblemente si los distintos órganos de gestión dependientes de distintas administraciones se convierten en compartimentos estancos en los que no circule fluidamente la información que unos tienen y otros necesitan. Por ejemplo, si la relación entre el Ayuntamiento y la Dirección General del Catastro no es fluida y no está contrastada, dará lugar a importantes desajustes en la gestión y liquidación del IBI. Puede ocurrir lo mismo con la relación entre la Dirección General de Tráfico y el IVTM, y desde luego con la Agencia Estatal Tributaria en todo lo relacionado con los embargos. En cualquier caso, son vitales técnicamente e incluso institucionalmente accesibles, las herramientas que se consideran esenciales para luchar contra la indeseable incomunicación, como son las nuevas tecnologías y la promoción de una eficaz red de colaboración interadministrativa.

d) El sistema tributario local y, más concretamente su gestión, se asienta sobre un entramado bastante complejo que requiere de una permanente actualización y adecuación de sus estructuras para ajustarse a las constantes modificaciones legales, así como a las distintas interpretaciones que los Tribunales puedan realizar a las mismas. También se observa que los impuestos locales son los menos progresivos y elásticos a la inflación.

Estas complicaciones implicaban graves consecuencias para los contribuyentes de los municipios puesto que, además de que la prestación de los servicios locales no satisfacían sus necesidades, se añadía el tener que soportar una injusta distribución de la carga fiscal al encontrarse con una administración municipal incapaz de detectar el fraude tributario, con enormes dificultades para materializar los medios que hacen efectivo el pago de impuestos, carente de los recursos técnicos necesarios para transmitir al ciudadano la información para el cumplimiento de sus obligaciones y, dotada con personal poco profesionalizado y motivado para el desarrollo de esas funciones ( Domínguez –Berrueta y López , 1994 : 1117) .

Pero, las indudables ventajas de la autonomía financiera para los entes locales, no puede quedar oscurecida por los inconvenientes que genera (MIRA –PERCEVAL, 2000: 25). Por eso, previendo las complicaciones que la aplicación directa de las competencias tributarias podía acarrear a la mayoría de los municipios, el legislador contempló la posibilidad de delegación o encomienda de la gestión y recaudación de los tributos locales a otros entes particulares de ámbito superior.

En este sentido, el art. 106.3 de la LBRL prevé la delegación de las actividades de gestión, recaudación e inspección de los tributos locales y restantes ingresos de derecho público en otras administraciones locales de ámbito superior, articulado avalado también por la normativa recogida en el art. 7 del Texto refundido de la LHL.

Recapitulando, a fin de salvar todas las barreras que, como consecuencia del inframunicipalismo, se derivan de la labor de gestión tributaria y recaudación por los propios municipios, se plantea legalmente la posibilidad de la delegación de las competencias en materia tributaria en una autoridad supramunicipal, y más concretamente, en la Diputación provincial o en la Comunidad Autónoma uniprovincial.

En cualquier caso, la LBRL (art. 85.2) señala que la competencia delegada al ente superior sólo puede ser desempeñada por gestión directa mediante una de las siguientes fórmulas:

- a) Gestión por la propia entidad
- b) Gestión por el Organismo Autónomo Local
- c) Entidad Pública Empresarial Local

Dado que el servicio público tributario local no tiene asociada contraprestación económica, quedaría pues descartada la posibilidad de Entidad Pública empresarial y, por lo tanto, solo restaría a la administración decidir cuál es la mejor forma de llevar a cabo esta gestión tributaria conforme a los principios de eficacia, eficiencia y economía.

Como conclusión, las posibilidades que se abren en el modelo de delegación de las competencias tributarias a la administración supramunicipal ( SOSA WAGNER, 1995 : 56 ) serían : la gestión sin organismo especializado por la propia Administración que recibe la encomienda o delegación, la modalidad de gestión indirecta que permita diluir las barreras impuestas por el art. 85.2 de la LBRL y, el Organismo Autónomo especializado.

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

Tal y como se ha expuesto, en nuestro país, la gestión tributaria y recaudación de los impuestos locales, tasas, precios públicos y exacciones locales, puede realizarse por el propio Ayuntamiento, por delegación a la Diputación o, incluso se permite externalizar el servicio, siendo muy frecuente la combinación de varias fórmulas, por delegación total o parcial y que contempla la creación de organismos autónomos de recaudación.

De esta forma el panorama de prestación del servicio de gestión y recaudación municipal quedaría plasmado en el siguiente cuadro:

**Tabla 2-Modalidades para la prestación del servicio de gestión tributaria local**

I: Las competencias tributarias las presta el Ayuntamiento	I.1.Tradicional		
	I.2.Empresa colaboradora	I.2.1 Modelo total	
		I.2.2 M. parcial	
	I.3.Organismo Autónomo Local ( OAL )	I.3.1 OAL	
		I.3.2 Empresa colaboradora	I.3.2.1 M.total
I.3.2.2 M. parcial			
II: Delegación de competencias de Haciendas locales a la institución provincial	II.1.Tradicional		
	II.2.Empresa colaboradora	II.2.1 M. total	
		II.2.2 M. parcial	
	II.3.Organismo Autónomo Provincial ( OAP )	II.3.2 OAP ( Suma Gestión Tributaria Diputación Provincial de Alicante )	
		II.3.2 Empresa colaboradora	II.3.2.1 M. total
II.3.2.2 M. parcial			
III: Delegación de competencias a la Comunidad Autónoma ( uniprovincial )	Se reproducen las variantes de los casos anteriores añadiendo al modelo los tributos autonómicos		

Fuente: Elaboración propia a partir de LBRL y LHL

**- El Servicio tradicional burocrático**

La gestión tributaria y la función de recaudación la realiza el propio Ayuntamiento, la Diputación o Administración Autonómica con sus recursos y funcionarios. Si son las entidades supramunicipales, lo harán a través del convenio y las competencias delegadas por los primeros. La cesión que los Ayuntamientos realicen de sus competencias puede abarcar todos o algunos tributos locales y, todos o algunos procedimientos de gestión y recaudación, en función del contenido del convenio suscrito.

**-El Servicio a través de empresa colaboradora (externalizado)**

Aunque existen argumentos críticos a la actuación de “empresas asesoras externas privadas colaboradoras en el procedimiento tributario y recaudatorio municipal “ , espe-

cialmente a lo que se refiere a su ámbito legal, se ha recogido esta fórmula en el esquema propuesto pues es una manifestación constatable de la realidad a la que se acogen los municipios. El razonamiento en su contra se basa en las siguientes premisas: “ esas empresas no solo llevan a cabo materialmente tareas reservadas por ley a funcionarios públicos ( aunque formalmente el recaudador sea el funcionario municipal ), lo que va en contra de la LBRL, sino que con escaso o nulo control municipal disponen y manejan unas bases de datos de ciudadanos que requerirá una pronta intervención de la gerencia de la Agencia de Protección de Datos, al incluirse en ellas la relación de todos los propietarios de inmuebles y vehículos ( a través del IBI, de las licencias de apertura, de la basura industrial o del ICIO ), de determinados negocios jurídicos ( transmisiones de inmuebles a través del IIVT o del IBI ), de las cuentas corrientes ( a través de las domiciliaciones o de los embargos de cuentas) etc. ... El hecho aún más grave cuando detrás de estas empresas hay entidades financieras, algunas de las cuales ofrecen directa o indirectamente “servicios recaudatorios “a los Ayuntamientos: ¿Quién garantiza la confidencialidad de los datos?, ¿Es normal que tengan acceso total al registro de propiedades inmuebles, de vehículos, de actividades económicas, etc.? ¿No utilizarán la información de morosidad con los Ayuntamientos como referencia para sus relaciones con sus clientes?, ¿Embargarán, vía funcionario municipal, por supuesto, las cuentas de sus propios clientes? Son preguntas que plantean importantes dudas “(RUEDA ,2001: 18).

Pero por otra parte, la externalización de servicios públicos en una constante en los modelos de modernización administrativa (GOLDSMITH & EDGERS,2004) ,( WOLLMAN, 2003) y ( KELLY, 1998), y así el caso de la posible externalización de los servicios tributarios locales, conforme al art. 85.3 de la LBRL, la gestión ha de estar controlada en última instancia por la Administración, quedando pues las actuaciones de las empresas colaboradoras limitadas a aquellas que no impliquen ejercicio de autoridad.

Así, aparecen dos posibilidades:

-Colaboración total: la empresa colaboradora aporta el Know How, personal, recursos informáticos e incluso instalaciones.

-Colaboración parcial: la empresa colaboradora solo proporciona parte del servicio a la administración conforme a lo designado en el contrato de colaboración (en competencias y tributos) quedando el resto en manos de ésta.

-El Organismo Autónomo.

La creación de un Organismo Autónomo “ad hoc”específico para la gestión tributaria y recaudación de los ingresos municipales (regulados por la LBRL y por el RDL 781/1986, aunque norma fundamental serán sus Estatutos), permite, a su vez, las siguientes fórmulas:

- Servicio desarrollado completamente por el organismo autónomo.

- Servicio prestado conjuntamente junto con empresa colaboradora (cesión total o parcial del servicio). Ejemplo: La administración pone los recursos humanos (funcionarios) pero los recursos técnicos son comprados o desarrollados por empresas privadas.

El panorama de la gestión tributaria nos ofrece una compleja y heterogénea radiografía a lo largo de todo el territorio español. No existe un único modelo válido para todas las provincias y, mucho menos para todos los municipios, aunque sí podría generalizar que los municipios españoles tienden mayoritariamente a delegar sus tributos en el organismo provincial y, éste a su vez, suele preferir la fórmula del organismo autónomo. Aún así, la diversidad sigue siendo muy extensa, no solo marcada por la amplitud de opciones que se abre a la gestión en el organismo autónomo sino también porque mayoritariamente, las capitales de provincia no suelen delegar en la institución provincial. Considero que esta misma heterogeneidad es la que determina que el escenario de colaboración sea idóneo para compartir experiencias entre las distintas agencias u organismos especializados en la gestión tributaria local.

De este variado panorama que ofrece la gestión tributaria local en España, y a partir de las conclusiones de un estudio complementario que por su vasta extensión y metodología, no se puede trasladar al presente trabajo, nos permitimos en cualquier caso avanzar las siguientes tendencias de actuación:

1. Aproximadamente el 90 % de los municipios españoles tienden a delegar algún aspecto relacionado con la gestión de sus tributos en su organismo provincial. Resulta particularmente destacable que son los municipios que constituyen las capitales de provincia, los más reacios a la cesión de sus competencias tributarias, apenas son 7 los que han delegado la gestión de sus tributos en otra institución (Albacete, Alicante, Badajoz, Cáceres, Pontevedra, Huelva, Salamanca). Una posible explicación interna radica en la resistencia que ejercen los técnicos de recaudación de las instituciones locales mayores a la delegación supramunicipal. También mientras que la administración local más pequeña puede estar interesada en trasladar la imagen a sus ciudadanos que la recaudación de impuestos se hace desde otro organismo, mientras que ellos son los proveedores de los servicios, las administraciones de mayor tamaño también les interesa ser visualizadas políticamente como responsables de sus ingresos públicos.

2. El organismo provincial suele preferir que la gestión tributaria delegada se realice a través de un organismo autónomo provincial (existen 27 organismos autónomos provinciales creados "ad hoc" para la gestión tributaria).

3. Las empresas colaboradoras aparecen prestando asistencia tanto a los servicios dependientes de las Diputaciones como en los organismos autónomos provinciales. Los tipos de servicio que pueden prestar la empresa colaboradora van desde el desarrollo y mantenimiento de una herramienta informática especializada hasta la aportación de personal especializado que realice la gestiones de cobro y después transfiera el dinero. Se deduce



que en estos casos el modelo desarrollado es el subsidiario frente al modelo integral de competencias en el que no se externaliza el servicio.

4. Las comunidades autónomas uniprovinciales han optado tanto por la concentración de la gestión tributaria autonómica y local, como por dejar a los municipios que se organicen sus propias competencias sin constituir ningún servicio que lo gestione (en Madrid y Navarra).

5. Las evidencias parecen indicar que la utilización de uno u otro modelo no depende tanto de la ideología o color político del gobierno sino de su efectividad. En cualquier caso, en la toma de la decisión, los responsables políticos valoran, además de los criterios para la toma de decisión de la delegación, las repercusiones derivadas de la gestión del cambio y los factores de oposición a éste que pueden reflejarse en las posibles actuaciones de los sindicatos o la competencia.

### **Cerrando el círculo : la modernización de la gestión tributaria local como sustento del Estado del Bienestar**

Los municipios juegan un papel fundamental en el Estado del Bienestar por la aplicación del principio de proximidad y cercanía al ciudadano. Además soportan la sobrecarga de competencias (especialmente las denominadas impropias) transferidas al ámbito local desde los niveles de gobierno superiores, y las crecientes demandas ciudadanas que, tienen en el nivel local la primera referencia a sus expectativas ( CANALES,2010 ). Es por ello que resulta de importancia maximizar la eficacia de los ingresos públicos locales ante un panorama en el que las necesidades de gasto público crecen incesantemente (SUÁREZ, 2008).

Los ingresos públicos que reciben los gobiernos locales provienen fundamentalmente de la participación de los ingresos del Estado y de las Comunidades autónomas y, especialmente de sus recursos tributarios. Así, interesa que estos recursos tributarios se canalicen de la forma más eficientemente posible tanto desde un punto de vista de equilibrio económico como político. El coste de una gestión tributaria ineficiente y de la percepción generalizada de inequidad tributaria resulta altísimo para cualquier democracia que se precie. Así, los municipios deben encontrar fórmulas que al mismo tiempo que evitan cualquier tipo de evasión o fraude fiscal, facilitan el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los ciudadanos. Interesa por tanto encontrar organismos especializados en gestión tributaria local que realice estas gestiones. De las distintas posibilidades que se han propuesto a los largo de este trabajo, que se lleve a cabo por la propia entidad, que se delegue a la Diputación o que se externalice el servicio en una empresa colaboradora privada, interesará aquel que mejor pueda llevar a cabo las siguientes recomendaciones (OCDE, 2009) :

a) Dar facilidades a los ciudadanos en el pago de sus tributos locales mediante la concesión de aplazamientos y fraccionamientos de sus obligaciones tributarias.

b) Aplicar las nuevas tecnologías tanto para mejorar la propia gestión interna y el

tratamiento de los de datos que se manejan sobre contribuyente sino también para ampliar los canales de relación con los ciudadanos ( pago vía telemática, información sobre trámites ... )

c) A los gobiernos locales les interesa gestionar sus impuestos mediante unas fórmulas flexibles que les permitan obtener recursos financieros mensualmente, en definitiva, los anticipos a su recaudación.

d) Mejorar los niveles de recaudación sin dejar de lado que, los ciudadanos precisan de una atención de más calidad basada en la excelencia (Modelo de calidad total).

## **Conclusiones**

-La gestión tributaria local es una actividad altamente compleja dado el cambiante y variado marco legal que lo sustenta, las garantías que se asocian a la delicada información personal que se manejan sobre los contribuyentes, la dificultad para encontrar y mantener un personal cualificado y actualizado en la materia, el sofisticado entramado tecnológico para optimizar el tratamiento de los datos, las necesidades económicas y financieras de los municipios... etc.

- Además, la gestión tributaria y recaudación se realiza en un entorno caracterizado por el infra municipalismo, la fragmentación y la heterogeneidad, lo que incrementa las dificultades propias de su gestión.

- Es por ello, que parece conveniente, y así lo contempla la legislación local, establecer unos mecanismos de coordinación intermunicipal para el desarrollo de las sinergias tributarias. Estos mecanismos se concretan en la delegación de sus competencias tributarias en organizaciones supramunicipales: en la propia Diputación (o Comunidad Autónoma uniprovincial), en Organismo autónomo especializado o en empresa externa colaboradora.

-En cualquier caso, la delegación de las competencias locales tributarias no obedece tanto a una intención de modernización sino más bien a una necesidad funcional y operativa.

- A su vez, no existe un único modelo consensuado y generalizado por la totalidad de municipios españoles, lo que ha provocado una importante disparidad de formulas de gestión y recaudación con resultados diversos.

-Este entorno tan diversificado ha promovido experiencias colaborativas y de modernización administrativa en la búsqueda de organizaciones más flexibles y, que guiadas por los principios de eficacia, eficiencia y economía de sus resultados, no se alejen del eje que una mejor administración, y en concreto que, una mejor administración tributaria local conduce a unos ciudadanos más satisfechos con la ecuación sobre lo que pagan y lo que reciben, y en definitiva, se estará profundizando en la calidad de nuestra democracia ( conforme los valores inspiradores de la Nueva Gestión Pública ).

- Por otra parte, la idiosincrasia de la “nueva forma de gobernar” que propone el

modelo de “gobernanza”, extiende los parámetros reformistas de la Nueva Gestión Pública a la participación de los actores implicados y la gestión de redes. En este sentido, la gestión tributaria local ha de buscar el logro de los principios de equidad y equilibrio tributario combinados con la ética democrática.

-Para finalizar, el reto de la gestión tributaria local en los Estados de Bienestar en tiempos de crisis consistirá en compatibilizar las clásicas E's relacionadas con la Economía, Eficiencia y Eficacia con otras, como son la Ética, el Equilibrio y la Equidad. La fórmula exitosa será aquella que permita maximizar la ecuación con estas variables.

## **Bibliografía**

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*. Num. 48: 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.

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.

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: 191-221.

GOLDSMITH, S. y EGGERS, W..D (2004), *Governing by Network*, The Brookings institution.

KELLY, K. (1998), *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*, New York, Viking Penguin.

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.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA (2011), *Las haciendas locales en cifras*. Año 2009, Madrid, MEH.

MIRA –PERCEVAL, A. (2000), “La cooperación insular y provincial en materia de gestión tributaria”, *Análisis Local*, Numero 30: 23-28.

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

OLMEDA, J. A. (2012), “Los gobiernos locales “en OLMEDA, J. A. (et al) (Dir.), *Las Administraciones Públicas en España* , Valencia , Tirant lo Blanc .

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

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

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

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

SUBIRATS, J. (1996), “Análisis de políticas públicas y gestión pública: promesas y riesgos de una vida en común “, en SUBIRATS, J. y BRUGUÉ, J., *Lecturas de gestión pública*, Madrid, INAP, BOE, 151-162

WOLLMANN, H. (2003). “Coordination in the Intergovernmental Setting “en PETERS, G. & PIERRE, J., and *Handbook of Public Administration*, London, SAGE, Publications Ltd.: 594-606.