

**PLAN DE MEJORA Y SANEAMIENTO
ECONÓMICO-FINANCIERO
DEL AYUNTAMIENTO DE LEÓN
(2005-2007)**

**Autor: Carlos Hurtado Martínez
Ayuntamiento de León**

**“III Curso de Dirección Pública Local”
24 de noviembre de 2004**

Sumario

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Introducción.....	10
3. Diagnóstico: Análisis de la situación económica y financiera del Ayuntamiento de León.....	12
3.1. Entes que integran el Ayuntamiento de León.....	12
3.2. Evolución de la situación económico-financiera de la Entidad Local.....	14
3.2.1. Evolución de los Ingresos y Gastos presupuestarios.....	15
3.2.2. Situación de la Tesorería.....	16
3.2.3. Remanente de Tesorería.....	17
3.2.4. Endeudamiento con Entidades Financieras.....	20
3.2.5. Deuda fuera del Presupuesto Municipal.....	23
3.2.6. Ahorro Neto.....	24
3.3. Principales causas que explican la actual situación económico-financiera del Ayuntamiento de León.....	25
3.3.1. El fuerte peso de los gastos de personal.....	25
3.3.2. Una estructura organizativa deficiente.....	27
3.3.3. Una gestión de personal inadecuada.....	27
3.3.4. A modo de reflexión.....	29
Notas al Apartado 3.....	29
4. Plan de Mejora y Saneamiento Económico-Financiero del Ayuntamiento de León (2005-2007).....	30
4.1. Objetivos del Plan de Mejora.....	30
4.1.1. Objetivos de carácter general.....	30
4.1.2. Objetivos de carácter operativo.....	30
4.2. Medidas correctoras.....	31
4.2.1. De carácter organizativo.....	32
4.2.2. Relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos.....	39

4.2.3. De carácter económico-financiero.....	44
4.3. Evolución de la situación económico-financiera prevista tras la aplicación de las medidas correctoras propuestas.....	50
4.3.1. Escenarios previsibles.....	50
4.3.2. Evolución de las principales variables económicas.....	50
4.3.3. Incidencia estimada.....	53
Notas al Apartado 4.....	54
5. Implantación, seguimiento y evaluación del Plan de Saneamiento.....	55
5.1. Implantación del Plan.....	55
5.2. Seguimiento y evaluación del Plan.....	56
5.2.1. Órgano de seguimiento y evaluación.....	56
5.2.2. Seguimiento del Plan.....	56
5.2.3. Evaluación del Plan.....	60
6. Conclusiones.....	62
7. Anexos y Tablas.....	63
8. Bibliografía.....	64

---ooOoo---

1. Resumen Ejecutivo

El Ayuntamiento de León viene atravesando en los últimos años una difícil situación económica y financiera, que se caracteriza por:

- La aparición de un fuerte desequilibrio presupuestario, que tiene su expresión en los crecientes déficits con que se vienen liquidando los Presupuestos Corrientes de los últimos Ejercicios económicos.

- Una ausencia casi total de autofinanciación, entendida ésta como la diferencia entre los ingresos corrientes y los gastos corrientes, más la amortización de la deuda financiera.

- Un creciente endeudamiento con las Entidades Financieras, tanto a corto como a largo plazo, que anula la capacidad crediticia de la institución para los próximos años.

- Y la existencia de una importante deuda fuera del Presupuesto (superior a los 20 millones de euros, en el momento actual), como consecuencia de obligaciones firmes contraídas por la Corporación Municipal que no han tenido acogida en los Presupuestos Municipales y que, en consecuencia, están pendientes de reconocimiento y pago por el órgano municipal competente.

Todo ello ha generado la existencia de fuertes tensiones de tesorería, a la vez que ha conducido a que el coeficiente de endeudamiento (capital vivo de las operaciones de crédito vigentes a corto y largo plazo, en relación con los ingresos corrientes liquidados en el Ejercicio anterior) se haya situado en el 192,848 por 100.

A ello hay que añadir una situación de Ahorro Neto negativo que supera los 7,5 millones de euros y representa el 7,25 por 100 de los ingresos corrientes liquidados en el último Ejercicio económico.

La principal causa de dicha situación hemos de buscarla en el fuerte peso de los gastos de personal, que superan ya el 50 por 100 de los ingresos ordinarios del Ayuntamiento de León, en contraste con lo que acontece en otros Municipios de similar tamaño al nuestro, en los que dichos gastos oscilan en torno al 30 por 100.

Es, precisamente, este excesivo gasto de personal el que, desde hace unos años, viene estrangulando la economía municipal, sin que nadie ponga coto a este problema que, cada día, se agrava más y más. Como muestra de ello, un botón: el gasto de personal en el Ejercicio 2004 va a exceder en 8,1 millones de euros las previsiones iniciales.

A esta situación se ha llegado, de una parte, como consecuencia de una estructura organizativa deficiente, anclada en un modelo organizativo clásico-burocráti-

co, en el que predomina una clara disgregación de los recursos comunes, ubicados en distintas Concejalías (de Personal, de Hacienda, de Nuevas Tecnologías, etc.) y sin la adecuada coordinación, lo que genera importantes disfunciones que suelen resolverse mediante la contratación de nuevo personal, aspecto éste que constituye la solución más frecuente.

La inexistente gestión en materia de recursos humanos constituye el otro factor que ha conducido a la situación actual, pudiendo afirmarse que el Ayuntamiento de León carece en la actualidad tanto de “política de personal”, como de “gestión de personal”, limitándose la actividad municipal a realizar una mera “administración de personal”.

La imperiosa necesidad de buscar una solución a los problemas planteados, aconseja la elaboración e implantación de un Plan de Mejora y Saneamiento Económico-Financiero para la Entidad Local, cuestión ésta que, por otra parte, deviene en exigencia legal, conforme se desprende de lo dispuesto en el artículo 53.1 del vigente Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo.

Dicho Plan, a realizar en un plazo máximo de tres años, deberá ajustar a cero el Ahorro Neto negativo de la Entidad, para lo cual el mismo podrá contemplar las medidas de gestión, tributarias, financieras y presupuestarias que se consideren necesarias a tal finalidad.

A tal efecto, hemos procedido al diseño del “**Plan de Mejora y Saneamiento Económico-Financiero del Ayuntamiento de León (2005-2007)**”, que recoge los objetivos y las medidas que se estiman necesarias para realizar dicho ajuste económico, estableciendo el proceso de implantación de las mismas.

Dicho Plan se configura no como un plan estratégico –aún cuando la conveniencia de un Plan Estratégico para el Municipio de León se configure como una necesidad evidente–, sino como un plan táctico, dado el objetivo primordial del mismo –exclusivamente el saneamiento económico y financiero de la Entidad– y el plazo establecido por la norma para su realización: un máximo de tres Ejercicios económicos.

Dicho **objetivo principal** del Plan se concreta en la recuperación paulatina del Ahorro Neto del Ayuntamiento de León, actualmente negativo, que ha de tornarse positivo a la finalización del mismo: el día 31 de diciembre de 2007.

Para conseguir tal objetivo, el Plan contempla una serie de **objetivos intermedios**, de carácter claramente operativo, a los que van a servir las medidas correctoras que se proponen. Dichos objetivos son los siguientes:

1º.- La recuperación del equilibrio presupuestario corriente de la Entidad, y, por tanto, del Ahorro Corriente –magnitud diferente del Ahorro Neto–, que se concre-

ta durante los años de vigencia del Plan, de la siguiente manera:

Año	Objetivo Operativo
2005	Ahorro Corriente negativo inferior al 10 por 100 de los recursos ordinarios liquidados en el Ejercicio 2004.
2006	Ahorro Corriente negativo inferior al 4 por 100 de los recursos ordinarios liquidados en el Ejercicio 2005.
2007	Ahorro Corriente positivo superior al 0 por 100 de los recursos ordinarios liquidados en el Ejercicio 2006.

2º.- La disminución del endeudamiento con Entidades Financieras, tanto a largo como a corto plazo. Ello significa que el coeficiente de endeudamiento a largo plazo habrá de alejarse del actual valor 192,85 por 100, mientras que el coeficiente de endeudamiento a corto plazo deberá alejarse también del 30 por 100 máximo permitido por la Ley. Tal objetivo se concreta, para cada Ejercicio económico, de la siguiente manera:

a) Endeudamiento a largo plazo

Año	Objetivo Operativo
2005	Coeficiente de endeudamiento a largo plazo inferior al 100 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2004.
2006	Coeficiente de endeudamiento a largo plazo inferior al 90 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2005.
2007	Coeficiente de endeudamiento a largo plazo inferior al 80 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2006.

a) Endeudamiento a corto plazo

Año	Objetivo Operativo
2005	Coeficiente de endeudamiento a corto plazo inferior al 25 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2004.
2006	Coeficiente de endeudamiento a corto plazo inferior al 22 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2005.
2007	Coeficiente de endeudamiento a corto plazo inferior al 19 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2006.

3º.- Finalmente, la reducción de la deuda extrapresupuestaria existente al inicio del Plan (1º de enero de 2005), de manera que, cuando el mismo finalice, dicha deuda sea, al menos, un 30 por 100 inferior a la existente al comienzo de la implantación del proceso planificador. El citado objetivo se concreta, para cada año de vigencia del Plan, de la siguiente manera:

Año	Objetivo Operativo
2005	Reducción de la deuda extrapresupuestaria en un 15 por 100 sobre la existente a 31 de diciembre de 2004.
2006	Reducción de la deuda extrapresupuestaria en un 25 por 100 sobre la existente a 31 de diciembre de 2004.
2007	Reducción de la deuda extrapresupuestaria en un 30 por 100 sobre la existente a 31 de diciembre de 2004.

Para conseguir los citados objetivos, el Plan contempla la puesta en marcha de una serie de actuaciones o **medidas correctoras** que deberán interactuar en tres ámbitos distintos:

- a) En el ámbito de la organización de la Entidad.
- b) En el ámbito de la gestión de los Recursos Humanos.
- c) En el ámbito estrictamente financiero y presupuestario.

- Las medidas que se proponen en materia de organización político/administrativa propugnan un cambio en el modelo de organización del Ayuntamiento de León, rompiendo con el modelo clásico-burocrático y adoptando un modelo organizativo de carácter gerencial fragmentado al que se añaden pinceladas del modelo de agencialización para aquellos servicios de contenido económico que pueden ser gestionados de una forma más ágil y eficiente.

A tal efecto, se reorganiza la actual estructura político/administrativa de la Entidad, que, en la actualidad, cuenta con 17 Concejalias-Delegadas, reduciendo dicha estructura a un total de siete grandes Áreas de Gestión, lo que permitirá, sin duda, una racionalización de los servicios comunes y un ahorro de personal.

El nuevo modelo se completa con la contratación de siete Gerentes, altamente profesionalizados, cuya misión sería la introducción en el ámbito municipal de criterios de gestión, con todo lo que el término implica: organización, racionalización de recursos, innovación, planificación, etc..

- Las medidas relacionadas con la gestión de los recursos humanos, consisten, lisa y llanamente, en llevar a cabo un fuerte ajuste en materia de gasto de personal, actuando sobre las principales variables que inciden en esta materia: Plantillas de Personal, Ofertas Públicas de Empleo, Relaciones de Puestos de Trabajo y otras medidas complementarias (horas extraordinarias, contrataciones temporales, etc.), teniendo en cuenta la complejidad de la legislación en dicha materia y la enorme dificultad que plantean los despidos o las regulaciones de empleo en el ámbito de las Administraciones Públicas.

En consecuencia, se proponen medidas tales como la congelación y, en su caso, reducción de Plantillas, la redistribución de efectivos, la anulación de las Ofertas Públicas de Empleo (OPEs) en vigor, la limitación porcentual del número de plazas a convocar en OPEs futuras, la revisión periódica de las Relaciones de Puestos de Trabajo (RPTs), la reducción de horas extraordinarias, la supresión de contrataciones estacionales y la limitación de las contrataciones temporales. En definitiva, un elenco de medidas característico de los tiempos de austeridad por los que debe discurrir, en los próximos años, la actividad del Ayuntamiento de León en materia de recursos humanos.

- Finalmente, las medidas de carácter económico-financiero y presupuestario apuestan por cerrar el círculo, de manera que el previsible ahorro en materia de gasto de personal no se “escape” por otras vías: adquisición de bienes y servicios corrientes, ayudas y subvenciones a terceros, etc..

A tal efecto, se contemplan límites al crecimiento de los Capítulos 2 y 4 del Estado de Gastos del Presupuesto Municipal; se establecen subidas tributarias para Impuestos, Tasas y Precios Públicos municipales; se limita la concertación de nuevas operaciones financieras a largo plazo; y se obliga a una exacta cuantificación, en el Presupuesto Municipal, de los puestos de trabajo de la Entidad para cada Ejercicio económico, cuantificación que vinculará a la Administración Municipal a la hora de realizar posibles contrataciones, de manera que el gasto de personal no exceda, en ningún caso, a las previsiones recogidas en el documento presupuestario.

Todas las medidas apuntadas se describen con detalle en el Plan y para cada una de ellas se establece:

- Los objetivos a los que sirve dicha medida.
- El impacto económico que se espera de la misma.
- Los indicadores que permitirán el seguimiento de la medida y, por ende, del objetivo u objetivos a los que atiende.

Asimismo, el Plan recoge un Estado Previsional de la evolución futura de las magnitudes presupuestarias del Ayuntamiento de León, así como de la situación del Ahorro Neto de la Entidad, para cada uno de los años del Plan, al efecto de mostrar la bondad del mismo en la consecución del objetivo último: la recuperación del Ahorro neto.

Para la realización de dicho Estado Previsional se han tenido en cuenta las principales variables socio-económicas (población, empleo, crecimiento económico, renta bruta familiar disponible, inflación, etc.) que pueden incidir en las citadas magnitudes presupuestarias, realizándose un somero análisis de las mismas.

El documento planificador recoge, igualmente, cómo va a llevarse a cabo la **implantación del Plan de Mejora y Saneamiento**, estableciendo la secuencia temporal del mismo, los responsables de su ejecución y, en su caso, los recursos adicionales necesarios para su ejecución, recursos éstos que no consideramos necesario cuantificar, dada la escasa relevancia cuantitativa de los mismos en relación con el gasto de personal de la Corporación Municipal.

Por otra parte, el Plan codifica, denomina, periodifica y cuantifica los diferentes indicadores que van a permitir el **seguimiento** del mismo, según su tipología, atendiendo al objetivo último perseguido y no a los objetivos intermedios, que se consideran de igual relevancia, instrumentando un único Cuadro de Mando que engloba dichos indicadores.

Finalmente, el Plan contempla qué organismo municipal tiene la responsabilidad de realizar la **evaluación del cumplimiento de los objetivos** establecidos en el mismo y cuándo debe llevarse a efecto tal evaluación, así como la actuación a seguir en el caso de que no se alcance alguno de los objetivos parciales en el plazo previsto para ello.

El Plan se completa con los **Anexos y Tablas** que, por su tamaño y/o formato no han podido incluirse en el cuerpo del mismo.

---ooOoo---

2. Introducción

El presente documento persigue la elaboración de un “**Plan de Mejora y Saneamiento Económico-Financiero para el Ayuntamiento de León**”, a desarrollar durante los Ejercicios 2005, 2006 y 2007, dando cumplimiento a la previsión establecida en el párrafo final del punto 1 del artículo 53 del vigente Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.

Dicho Plan no tiene carácter estratégico, sino que se enmarca en el ámbito de la planificación táctica, dado su horizonte temporal.

En consecuencia, el mismo establece, enumera y ordena el conjunto de medidas de todo tipo (organizativas, de recursos humanos, financieros, etc.) en aras a la consecución del objetivo último: lograr el saneamiento económico y financiero de la Administración Municipal en el plazo máximo establecido para ello por la norma (los tres Ejercicios siguientes a la elaboración del Plan).

Tal logro debe concretarse en la recuperación del Ahorro Neto de la Entidad, actualmente de signo negativo, que deberá tornarse positivo tras la ejecución de dicho Plan.

Para ello, seguiremos la siguiente secuencia:

1.- En primer lugar, analizaremos cuál es la situación actual del Ayuntamiento de León desde la perspectiva económico-financiera, mostrando las principales causas que, a nuestro juicio, explican cómo se ha llegado a dicha situación.

A ello dedicamos el apartado 3 del presente documento.

2.- A continuación, diseñaremos el contenido del Plan, haciendo referencia, como mínimo, a los siguientes aspectos:

a) Los objetivos del Plan, distinguiendo entre objetivos de carácter general y objetivos de carácter operativo.

En el caso de éstos últimos, se concretan las metas específicas a alcanzar en cada uno de los años de duración del Plan.

Con ello, se pretende dar contestación a la clásica pregunta: ¿Hacia dónde vamos?.

b) Las medidas concretas a adoptar para corregir la situación actual, estableciendo una tipología clara de las mismas.

De cada medida propuesta se establecerán los objetivos a conseguir, el im-

pacto económico que se espera de su aplicación práctica y se establecerán, en su caso, los indicadores que permitan el seguimiento y control de las medidas adoptadas y, por ende, de los objetivos a las que éstas atienden.

Con ello, se pretende dar contestación a la pregunta: ¿Qué cambios se han de introducir y a qué y a quiénes afectan?.

c) El Plan se completa con un escenario de evolución de la situación económico-financiera del Ayuntamiento de León tras la aplicación de las medidas propuestas, que constituye una previsión, a tres años, del efecto esperado de las medidas señaladas.

Dicho escenario se realiza bajo determinados supuestos económicos (variación de la población del Municipio, evolución del empleo, variación del PIB, crecimiento de la inflación, etc.), supuestos éstos que se analizan y justifican de forma adecuada, al efecto de apreciar su posible incidencia en las principales magnitudes presupuestarias del Ayuntamiento de León para los años 2005, 2006 y 2007.

A todo ello se dedica el apartado 4 del presente documento.

3.- Seguidamente, hacemos referencia al proceso de implantación, seguimiento y evaluación del Plan, estableciendo, de una parte, la secuencia temporal de la ejecución del mismo; y, de otra, la estructura de los indicadores de gestión y el cuadro de mando que va a permitir el seguimiento y la evaluación de los objetivos del Plan.

A ello se dedica el apartado 5 de este documento.

4.- En el apartado 6 del documento se recogen, de forma sucinta, las principales **conclusiones** del trabajo.

5.- Por último, dedicamos los apartados 7 y 8, respectivamente, a recoger los **Anexos** y **Tablas** que se citan en el estudio, así como la **Bibliografía** utilizada en los trabajos.

Un breve **Resumen Ejecutivo** del Plan se recoge en el apartado 2 del presente documento.

---ooOoo---

3. Diagnóstico: Análisis de la situación económica y financiera del Ayuntamiento de León

3.1. ENTES QUE INTEGRAN EL AYUNTAMIENTO DE LEÓN

El Ayuntamiento de León viene conformado, en la actualidad, por los siguientes Entes que integran el Sector Público Local:

a) La propia **Entidad Local**, que atiende a un Término Municipal con una extensión de 39 Km² ⁽¹⁾ y 135.634 habitantes ⁽²⁾.

b) Tres Entidades Locales Menores, denominadas “**Armunia**”, “**Oteruelo de la Valdoncina**” y “**Trobajo del Cerecedo**”, que formaban parte del antiguo Término Municipal de Armunia, Municipio que se integró en el de León en el año 1973 y que hoy conforman tres distritos de la Ciudad.

Dichas Entidades Locales representan tan sólo el 5,2 por 100 de la población total del Municipio, teniendo la primera de ellas –Armunia– un cierto peso específico desde el punto de vista demográfico (5.865 habitantes), lo que no ocurre en el caso de Oteruelo de la Valdoncina (402 habitantes), ni en el de Trobajo del Cerecedo (775 habitantes) ⁽³⁾.

Por el contrario, tales Entidades sí tienen importancia desde el punto de vista de la superficie que ocupan, por cuanto representan el 33,8 por 100 de la extensión total del Municipio ⁽⁴⁾.

c) Un Organismo Autónomo de carácter Administrativo denominado “**Patronato Deportivo Municipal de León**”, de reciente creación en este año 2004.

Asimismo, el Ayuntamiento de León forma parte de las siguientes Mancomunidades Municipales:

1) La “**Mancomunidad Municipal para la prestación de servicios funerarios y de cementerios de León, San Andrés del Rabanedo y Villaquilambre**”, abreviadamente, Mancomunidad SERFUNLE, constituida a finales del año 1990, que gestiona la prestación de los servicios funerarios en los Términos Mancomunados, así como el Cementerio de León.

2) La “**Mancomunidad para el saneamiento integral de León y su Alfoz**”, constituida en el año 1991, con competencias en la depuración de aguas residuales tanto del Municipio de León como de los municipios limítrofes.

3) La “**Mancomunidad Municipal para el tratamiento y la eliminación de los residuos sólidos urbanos de León y su Alfoz**”, constituida en el año 1995,

cuyas competencias se extienden al tratamiento y eliminación de las basuras domésticas, así como al reciclaje de este tipo de residuos (papel, cartón, plásticos, vidrio, pilas, etc.).

Junto con otras Entidades Públicas el Ayuntamiento de León participa en los siguientes Consortios para la prestación de servicios:

i) El “**Consortio para el desarrollo de León, ‘León con Futuro’**”, constituido en el año 1996 y que actualmente no tiene actividad alguna.

ii) El “**Consortio Patronato Provincial de Turismo de León**”, constituido en el mes de agosto de 1996, juntamente con la Diputación Provincial de León, para potenciar el turismo tanto de la Provincia de León, como de su Capital.

iii) El “**Consortio Provincial para la gestión de residuos sólidos urbanos de la Provincia de León**”, constituido en el año 1997, quien gestiona las Plantas de Transferencia de Residuos, así como la Planta de Tratamiento y Reciclaje de los mismos que, próximamente, se pondrá en marcha y que recibirá las basuras de aproximadamente la mitad de la Provincia de León.

iv) El “**Consortio para la gestión de la promoción del Aeropuerto de León**”, constituido en el año 2000, con el propósito de establecer un aeropuerto para León y fomentar el uso de este tipo de transporte.

v) El “**Consortio Urbanístico intermunicipal para la gestión del Polígono Industrial de León**”, constituido en el año 2002 para gestionar la “2ª Fase del Polígono Industrial de León”, Polígono ubicado en terrenos pertenecientes a varios municipios, entre los que se encuentra el de León.

Igualmente, el Ayuntamiento de León tiene participación accionarial en las siguientes Sociedades Anónimas:

a) La Sociedad “**Mercados Centrales de Abastecimiento de León, MERCALEÓN, S.A.**”, constituida en diciembre de 1989, de la que ostenta el 63,25 por 100 de las acciones, quien gestiona el Mercado Mayorista de Frutas, Hortalizas y Pescados de León.

b) La Sociedad “**Centro de Empresas e Innovación de Castilla y León, S.A.**”, constituida también en el mes de diciembre de 1989, en la que la participación municipal alcanza el 2,77 por 100 del capital social. Fue creada para facilitar la implantación de tejido empresarial, especialmente en el ámbito de las PYMEs.

c) La Sociedad “**Empresa Mixta Matadero de León, S.A.**” (EMIMALSA), constituida en el mes de febrero de 2000, de la que posee directamente el 99 por 100 de las acciones, controlando indirectamente el 1 por 100 restante a través de MERCALEÓN, S.A., y que fue creada para gestionar el Matadero Municipal de León.

d) La Sociedad “**Instituto Leonés de Desarrollo Económico, Formación y Empleo, S.A.**” (ILDEFE), constituida en el mes de julio de 2000, de la que ostenta el 80 por 100 de las acciones, cuyo objeto social es coordinar y ejecutar las diferentes actuaciones municipales en materia de desarrollo económico, empleo y formación para el empleo.

e) La Sociedad “**León Alta Velocidad 2003, S.A.**”, constituida en enero de 2003 con el objeto de estudiar y llevar a cabo, con las restantes Administraciones Públicas implicadas, el soterramiento del ferrocarril en el Municipio de León, y en la que la participación municipal alcanza el 15 por 100.

f) La Sociedad “**Instituto Leonés de Renovación Urbana y Vivienda, S.A.**”, constituida en el mes de marzo del año 2004, de la que posee el 100 por 100 del capital social, cuyo objeto social es actuar en los campos de la renovación urbana y del fomento de la vivienda de protección oficial.

Finalmente, el Ayuntamiento de León participa también en la “**Fundación Leonesa para el Desarrollo Económico, la Formación y el Empleo**” (FULDEFE), constituida en el mes de marzo de 2002, para llevar a cabo las actuaciones en materia de formación para el empleo que el ILDEFE no puede desarrollar por tratarse de una entidad con ánimo de lucro.

De todas las Entidades citadas, únicamente el organismo autónomo “Patronato Deportivo Municipal de León” y la sociedad “Instituto Leonés de Renovación Urbana y Vivienda, S.A.” consolidan en el Presupuesto General de la Entidad Local.

3.2. EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA ENTIDAD LOCAL

La situación económico-financiera del Ayuntamiento de León viene caracterizada, en la actualidad, por la confluencia de las siguientes notas:

1ª.- Un **fuerte desequilibrio presupuestario**, que tiene su expresión en los crecientes déficits con que se vienen liquidando los Presupuestos Corrientes de los últimos Ejercicios económicos.

2ª.- Una **ausencia casi total de autofinanciación**, entendida ésta como la diferencia entre los ingresos corrientes y los gastos corrientes, más la amortización de la deuda financiera.

3ª.- Un **creciente endeudamiento con las Entidades Financieras**, tanto a corto como a largo plazo, que anula la capacidad crediticia de la institución para los próximos años.

4ª.- La existencia de una **importante deuda fuera del Presupuesto**, como consecuencia de obligaciones firmes contraídas por la Corporación Municipal que no han tenido acogida en los Presupuestos Municipales y que, en consecuencia, están pendientes de reconocimiento por el órgano municipal competente.

El análisis de la documentación económico-financiera del Ayuntamiento de León correspondiente a los Ejercicios 2001, 2002 y 2003 facilitada por la Intervención Municipal, así como el avance de los datos contables relativos a los tres primeros trimestres del Ejercicio 2004, confirman dicho diagnóstico.

3.2.1. **Evolución de los Ingresos y Gastos presupuestarios**

De la información facilitada por las Liquidaciones del Presupuesto Municipal correspondientes a los Ejercicios 2001, 2002 y 2003, se desprende la siguiente evolución de los ingresos y gastos corrientes:

- En el **Ejercicio 2001** los ingresos corrientes (Capítulos 1 al 5 del Estado de Ingresos) ascendieron a 98.779.690,41 €. Por su parte, los gastos corrientes (Capítulos 1 al 4 del Estado de Gastos), más las amortizaciones financieras (Capítulo 9 del Estado de Gastos), ascendieron a 97.724.769,98 €.

En consecuencia, el ahorro corriente (ingresos corrientes, menos gastos corrientes) fue positivo por importe de **1.054.920,43 €**, lo que representaba casi el 1,10 por 100 de los recursos corrientes liquidados en dicho Ejercicio.

- En el **Ejercicio 2002** los ingresos corrientes liquidados ascendieron a la cantidad de 101.480.512,17 €; mientras que los gastos corrientes, más los gastos por amortizaciones financieras, ascendieron a 100.377.048,50 €.

En dicho Ejercicio el ahorro corriente fue también positivo alcanzando la cifra de **1.103.463,67 €**, de manera que el misma continuaba representando casi el 1,10 por 100 de los recursos corrientes liquidados en el Ejercicio.

- Los datos del **Ejercicio 2003** suponen un claro punto de inflexión, y si bien los ingresos corrientes liquidados ascendieron a 104.612.459,00 €; los gastos corrientes, más las amortizaciones financieras, alcanzaron los 110.431.426,30 €.

En dicho año, el ahorro corriente se torna negativo (desahorro) en cuantía de **5.818.967,30 €**, que representa el -5,6 por 100 de los recursos liquidados en dicho Ejercicio.

Finalmente, los datos a **30 de septiembre de 2004** apuntan a que dicho desequilibrio no sólo continúa, sino que ha experimentado un claro empeoramiento, habiéndose liquidado ingresos corrientes por importe de 80.572.175,78 €; frente a unos gastos corrientes, más amortizaciones financieras, por importe de 93.563.564,01 €.

Ello significa nuevamente un ahorro corriente negativo (desahorro) en cuantía de **12.991.388,20 €**, que representa ya el -16,1 por 100 de los recursos corrientes liquidados a dicha fecha.

Como consecuencia del escaso ahorro corriente de los años 2001 y 2002, así como del empeoramiento de la situación a partir del Ejercicio 2003, las inversiones municipales realizadas en estos años han debido ser financiadas, en su mayor parte, con nuevo y mayor endeudamiento, y, en menor grado, con venta de patrimonio municipal, especialmente patrimonio municipal del suelo.

Para ello, en el año 2001 se refinanció deuda con entidades financieras por importe de 39.308.411,58 euros, lo que alivió temporalmente las tensiones de tesorería –como consecuencia de la carencia de amortizaciones temporalmente pactada–, mientras que en los años 2002 y 2003 se concertaron nuevas operaciones de préstamo a largo plazo por importe de 12.020.242,08 euros y 64.500.000,00 de euros, respectivamente, lo que situó el coeficiente de endeudamiento a largo plazo muy por encima de los límites legalmente establecidos.

Todo ello no ha evitado, además, la aparición de una importante deuda extrapresupuestaria, derivada de obligaciones asumidas por el Ayuntamiento de León con proveedores de bienes y servicios corrientes, así como de bienes de inversión, que no ha tenido acogida en los Presupuestos Municipales de los Ejercicios 2001, 2002 y 2003, y que, a mediados del presente Ejercicio superaba los 20 millones de euros.

3.2.2. Situación de la Tesorería

Como consecuencia de la evolución de los ingresos y gastos anteriormente expuesta, la Tesorería Municipal ha venido experimentado, en los últimos años, fueres tensiones que han ido en aumento con el transcurso del tiempo.

La existencia de dichas tensiones viene puesta de manifiesto por los siguientes hechos:

a) En primer lugar, por el creciente endeudamiento a corto plazo de la Entidad Local, que ha crecido espectacularmente en los últimos Ejercicios, como se muestra en el siguiente Cuadro:

Fecha	(1) Endeudamiento Financiero a Corto Plazo (€)	(2) Endeudamiento Financiero Máximo Legal a Corto Plazo	(1) / (2) %
30/06/2002	16.483.420,75	29.633.907,12	55,6
30/06/2003	21.678.705,07	30.444.153,65	71,2
30/09/2004	29.604.051,37	31.383.737,73	94,3

Fuente: Cuentas Generales del Ayuntamiento de León de los Ejercicios 2001, 2002 y 2003. Elaboración propia

En relación con esta cuestión, hay que hacer referencia a la práctica seguida por la Tesorería Municipal de aplicar al pago de gastos corrientes los ingresos por operaciones de préstamo concertadas a largo plazo –convirtiendo las mismas, de hecho, en operaciones de tesorería encubiertas–, lo que ha permitido no agotar, en ninguno de los años citados, los límites de endeudamiento financiero máximo a corto plazo, a los que se habría llegado bastante antes de haberse llevado a cabo una gestión más ortodoxa.

b) En segundo lugar, por el progresivo aumento de las obligaciones pendientes de pago a fin de Ejercicio, que denota las cada vez mayores dificultades de la Tesorería Municipal para hacer frente a las obligaciones municipales, como se muestra en el Cuadro siguiente:

Fecha	Obligaciones Pendientes de Pago (€)	Evolución (Índice)
31/12/2001	38.749.009,75	100,0
31/12/2002	66.553.155,14	171,8
31/12/2003	73.663.277,58	190,1

Fuente: Cuentas Generales del Ayuntamiento de León de los Ejercicios 2001, 2002 y 2003. Elaboración propia

A dicha situación ha contribuido, sin duda, la efectiva suspensión de pagos que, en momentos de mucha tensión, ha venido aplicando la Tesorería Municipal a todo tipo de proveedores de bienes y servicios como único medio de disponer de recursos económicos suficientes para hacer frente a los gastos de personal y a los gastos considerados obligatorios, lo que ha derivado en un considerable número de reclamaciones de intereses de demora por parte de aquéllos.

3.2.3. Remanente de Tesorería

Como es sabido, el Remanente de Tesorería es un indicador de la liquidez de una Administración, en la medida en que recoge los recursos ciertos que, tras liquidar el Presupuesto, quedan libres para cubrir la actividad ordinaria de la Administración (parte no afectada del Remanente), o bien determinadas inversiones para las que ya existen recursos (parte afectada del Remanente), asemejándose a lo que, en el sector privado, se denomina “Fondo de Maniobra”.

Pues bien, el análisis de los **Remanentes de Tesorería no afectados** del Ayuntamiento de León –que son los que mejor permiten apreciar la situación de liquidez a corto plazo de la Administración Municipal– obtenidos de la Liquidación Presupuestaria de los Ejercicios 2000, 2001, 2002 y 2003, confirma las crecientes dificultades financieras de la citada Entidad Local.

En efecto, el **Remanente de Tesorería Total del Ejercicio 2000** ascendió a la cantidad de 13.907.031,21 €, de los que **5.139.017,69 €** era Remanente de Tesorería **no afectado** y, por lo tanto, disponible para afrontar cualquier tipo de gasto

nuevo a realizar por la Corporación Municipal.

Dicho Remanente disminuyó considerablemente al cierre del **Ejercicio 2001**, en el que el **Remanente de Tesorería no afectado** se situó en **2.427.988,14 €**, esto es, algo menos de la mitad que en el Ejercicio anterior.

Finalmente, el **Remanente de Tesorería no afectado** se redujo a **0,00 €**, tras el cierre del **Ejercicio 2002**, manteniéndose en ese mismo nivel tras el cierre del **Ejercicio 2003**, lo que significa que el Ayuntamiento de León carece de posibilidad alguna de hacer frente a gasto nuevo alguno que no tenga cobertura en el Presupuesto del Ejercicio 2004, especialmente en lo que se refiere a nuevas inversiones reales, que son el destino habitual de los remanentes de tesorería.

Si, además, tenemos en cuenta que dicho Remanente no recoge la situación de liquidez real del Ayuntamiento de León, pues entre las obligaciones pendientes de pago no están contabilizadas las obligaciones que hemos denominado “extrapresupuestarias”, por importe superior a los 20 millones de euros, ha de concluirse que la situación económico-financiera y de liquidez por la que atraviesa la Administración Municipal sólo puede calificarse de crítica.

No podemos cerrar este apartado sin llamar la atención sobre la “calidad” de los “Derechos pendientes de cobro” que figuran en los Estados del Remanente de Tesorería del Ayuntamiento de León correspondientes a los Ejercicios analizados, y, en concreto, sobre la calidad de los “**Derechos pendientes de cobro de carácter corriente**”, esto es, los imputables a los Capítulos 1 al 5 del Estado de Ingresos.

La primera cuestión que surge al analizar tales Derechos, es el elevado porcentaje que representan los mismos en relación con los Derechos totales corrientes liquidados en cada Ejercicio económico, situándose siempre por encima del 16 por 100, lo que significa que, al cierre de cada Ejercicio, restan por cobrar Derechos corrientes equivalentes a dos meses de ingresos.

El Cuadro siguiente muestra los porcentajes de cada uno de los Ejercicios analizados:

Ejercicio	Derechos corrientes pendientes de cobro a fin de Ejercicio (€)	% sobre Derechos corrientes liquidados en el Ejercicio
2001	16.893.014,02	17,1
2002	22.265.889,22	21,9
2003	19.951.262,04	19,1

Fuente: Liquidaciones de los Presupuestos de Ingresos de los Ejercicios 2000, 2001 y 2002 del Ayuntamiento de León. Elaboración propia.

Tal porcentaje –ciertamente elevado– se concilia difícilmente con la cada vez mayor efectividad operada por la Recaudación Municipal en los años 2001, 2002 y 2003, lo que induce a pensar que los Derechos corrientes reconocidos netos liquida-

dos a 31 de diciembre de cada año podrían estar sobreestimados, esto es, podrían haberse liquidado ingresos corrientes por mayor importe del aconsejado por una prudente administración.

Hay que puntualizar que el sobredimensionamiento de los derechos liquidados no es nuevo en las Administraciones Municipales y constituye, en la práctica, un lugar común en el que pueden verse reflejadas muchas otras Entidades Locales.

Lo que nos permite apreciar si ello es así es el camino que siguen dichos derechos en los Ejercicios futuros, y, en concreto, los porcentajes de depuración (rectificación, anulación y/o cancelación) que tales derechos experimentan en los siguientes Ejercicios económicos.

Pues bien, los siguientes Cuadros muestran la evolución seguida por los “Derechos pendientes de cobro” de carácter corriente liquidados en los Ejercicios 2001, 2002 y 2003.

En el primero de ellos, suficientemente explicativo de lo que está ocurriendo, se muestran los Derechos rectificados, anulados y/o cancelados en cada Ejercicio y el porcentaje que los mismos representan sobre el total de Derechos inicialmente pendientes de cobro:

Ejercicio	Derechos rectificados, anulados y/o cancelados en el Ejercicio (€)	% sobre Derechos inicialmente pendientes de cobro
2001	8.761.512,38	16,9
2002	9.614.692,15	29,1
2003	9.120.397,84	32,3

Fuente: Liquidaciones a 31 de Diciembre de los Presupuestos de Ingresos (Agrupación de Ejercicios Cerrados) de los Ejercicios 2001, 2002 y 2003 del Ayuntamiento de León. Elaboración propia.

Se observa que el porcentaje de Derechos corrientes pendientes de cobro que anualmente se rectifican, anulan y/o cancelan es creciente, lo que proporciona una clara idea acerca de la deficiente calidad de los Derechos corrientes reconocidos netos liquidados Ejercicio tras Ejercicio.

Un examen más detenido, permite afirmar que tales rectificaciones, anulaciones y/o cancelaciones se producen principalmente en los Capítulos 4 (Transferencias Corrientes) y 1 (Impuestos Directos), y que las rectificaciones y anulaciones son significativamente más importantes que las cancelaciones, que normalmente tienen carácter residual.

En el segundo de tales Cuadros se muestran los “Derechos pendientes de cobro” a 31 de diciembre de cada Ejercicio económico, esto es, una vez llevada a cabo la depuración (rectificación, anulación y/o cancelación) de los Derechos pen-

dientes de cobro al comienzo del Ejercicio, así como el porcentaje que éstos representan sobre los “Derechos reconocidos netos” de la Agrupación “Ejercicios cerrados” del Presupuesto:

Ejercicio	Derechos pendientes de cobro a fin de cada Ejercicio (€)	% sobre Derechos Reconocidos Netos
2001	15.857.505,04	36,7
2002	10.370.116,82	44,3
2003	6.765.030,82	35,0

Fuente: Liquidaciones a 31 de Diciembre de los Presupuestos de Ingresos (Agrupación de Ejercicios Cerrados) de los Ejercicios 2001, 2002 y 2003 del Ayuntamiento de León. Elaboración propia.

Se aprecia como el porcentaje que suponen los Derechos pendientes de cobro sobre los Derechos reconocidos netos (esto es, Derechos reconocidos, menos derechos rectificadas y anulados) es ciertamente elevado –por encima del 35 por 100 en todos los años considerados–, lo que pone de manifiesto la dificultad que tiene la Administración Municipal para el cobro de estos derechos, seguramente por la deficiente calidad de los mismos.

Por otra parte, el hecho de que, en valor absoluto, los Derechos pendientes de cobro a fin de cada Ejercicio hayan disminuido, año tras año, durante el período estudiado, confirma nuestra aseveración anterior acerca de la mayor eficacia de la Recaudación Municipal en el cobro de los recursos corrientes.

3.2.4. **Endeudamiento con Entidades Financieras**

Analizaremos en este apartado el endeudamiento del Ayuntamiento de León con las Entidades Financieras, distinguiendo entre el corto y el largo plazo, así como entre préstamos y avales.

Asimismo, y dentro del endeudamiento a largo plazo, realizaremos la distinción entre deuda financiera de inversión, esto es, préstamos a largo plazo destinados a financiar inversiones reales, y deuda financiera comercial, esto es, préstamos a largo plazo destinados a financiar deuda de determinados proveedores sobre la que existe el correspondiente acuerdo municipal autorizando tal financiación.

3.2.4.1. **Endeudamiento a corto plazo**

Como ya hemos dicho, a fecha 30 de septiembre de 2004 la deuda a corto plazo formalizada por el Ayuntamiento de León con Entidades Financieras –las únicas con las que se tiene concertada dicho tipo de deuda– ascendía a la cantidad de **29.604.051,37 €**.

Dicho montante representa el **94,3 por 100** del endeudamiento a corto plazo

que, como máximo, puede alcanzar el Ayuntamiento de León, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 51 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales (en adelante, TRLRHL), que autoriza a las Entidades Locales para endeudarse a corto plazo hasta el 30 por 100 de sus ingresos liquidados por operaciones corrientes en el último Ejercicio, y que, para el caso del Ayuntamiento de León, supone un límite máximo de endeudamiento de **31.383.737,73 €**.

3.2.4.2. Endeudamiento a largo plazo

Por lo que se refiere al **endeudamiento a largo plazo** –con diferencia el más importante–, la situación existente al día 30 de septiembre de 2004 es la siguiente:

a) Deuda financiera de inversión

Entidad Financiera	Deuda Viva (€)
Banco de Crédito Local	27.159.558,20
Banco Pastor	2.000.000,00
Banco Santander Central Hispano	25.268.950,27
Caja España de Inversiones	75.206.480,34
Caja Madrid	2.306.612,31
IberCaja	2.500.000,00
Dexia Banco Local	12.421.420,19
La Caixa	4.439.735,66
Total.....	151.302.756,97

Fuente: Servicio de Asuntos Económicos del Ayuntamiento de León.

Del citado importe, un total de 60,0 millones de euros disponen de garantía hipotecaria, lo que significa que los mismos no se incluirán en el cálculo de la anualidad teórica a que se refiere el artículo 53.1 del TRLRHL.

b) Deuda financiera comercial

Por lo que se refiere a este tipo de endeudamiento, el Ayuntamiento de León mantienen con la Entidad Financiera “Caja España de Inversiones” una deuda financiera, a fecha 30 de septiembre de 2004, por importe de **17.737.517,43 €**, correspondiente a deuda financiera adquirida por la citada Entidad a diversos acreedores municipales, con el siguiente detalle:

Concepto	Deuda Viva (€)
Deuda Servicio Limpieza Pública	2.765.348,29
Deuda Servicio Limpieza Interiores	1.410.576,21
Deuda Transporte Residuos	7.108.302,49
Nueva deuda Servicio Limpieza Interiores	1.826.797,98
Deuda nuevo Campo de Fútbol	4.626.492,46
Total.....	17.737.517,43

Fuente: Contabilidad del Ayuntamiento de León. Elaboración propia.

Asimismo, el Ayuntamiento de León tiene suscritos otros contratos de financiación comercial con la Empresa “FACTORCAT, Establecimiento Financiero de Crédito, S.A.” –del Grupo Caixa de Catalunya–, con el siguiente detalle:

Concepto	Deuda Viva (€)
Deuda Urbanización Auditorio de León	1.028.875,80
Deuda Auditorio de León	2.069.898,65
Total.....	3.098.774,45

Fuente: Contabilidad del Ayuntamiento de León. Elaboración propia.

Lo que hace un total de **20.836.291,88 €**, a amortizar en un plazo máximo que oscila entre los 5 y los 8 años, siendo por cuenta de la Entidad Local el importe de los correspondientes intereses.

La suma de la deuda financiera de inversión y la deuda financiera comercial hace que la deuda total a largo plazo con Entidades Financieras se eleve a la cantidad de **172.139.048,85 €** a la fecha citada.

3.2.4.3. Endeudamiento financiero total

La suma de la deuda a largo y de la deuda a corto plazo nos proporciona el endeudamiento total del Ayuntamiento de León a fecha 30 de septiembre de 2003, que asciende a la cifra de **201.743.100,20 €**.

3.2.4.4. Avaless

Por lo que se refiere a las cantidades avaladas a terceros, el desglose de los avales formalizados por el Ayuntamiento de León es el siguiente:

Entidad Financiera	Entidad Avalada	Importe Avalado (€)
Banco Santander Central Hispano	ADEMAR	51.100,00
Banco Santander Central Hispano	ADEMAR	9.000,00
Banco Santander Central Hispano	ADEMAR	6.000,00
Banco Santander Central Hispano	Baloncesto León, S.A.	801.071,50
Banco Santander Central Hispano	Baloncesto León, S.A.	248.637,38
Banco Santander Central Hispano	Baloncesto León, S.A.	287.884,80
Banco Santander Central Hispano	Baloncesto León, S.A.	12.621,25
Caja España de Inversiones	Ayuntamiento de León	7.212,15
Total.....		1.423.527,08

Fuente: Tesorería Municipal. Elaboración propia.

3.2.4.5. Coeficiente de Endeudamiento

El **Coeficiente de Endeudamiento**, calculado según dispone el artículo 53.2 del TRLRHL, supera, a fecha 30 de septiembre de 2004, el máximo legalmente es-

tablecido, que es del 110 por 100. Su cálculo presenta el siguiente detalle:

$$\text{CET} = \frac{\text{Capital vivo de las operaciones de crédito vigentes a corto y largo plazo}}{\text{Ingresos corrientes liquidados en el Ejercicio 2003}} \times 100$$

Ascendiendo el capital vivo de las operaciones de crédito a corto plazo a la cantidad de 29.604.051,37 €, mientras que el capital vivo de las operaciones de crédito a largo plazo asciende a la cifra de 172.139.048,85 €, si incluimos la deuda comercial, lo que proporciona un total de **201.743.100,22 €**.

En consecuencia:

$$\text{CET} = \frac{201.743.100,22 \text{ €}}{104.612.459,00 \text{ €}} \times 100 = \mathbf{192,848 \text{ por } 100}$$

Dicho coeficiente disminuiría hasta el **172,930 por 100** si no se computara la deuda comercial a largo plazo.

Ello significa que, hasta que no se corrija tal situación, todas las operaciones de préstamo a largo plazo –incluido el riesgo deducido de los avales– que el Ayuntamiento de León desee concertar exigirán la previa autorización del Ministerio de Hacienda.

3.2.5. Deuda fuera del Presupuesto Municipal

Con independencia del endeudamiento mantenido con Entidades Financieras, el Ayuntamiento de León mantiene, a fecha 30 de septiembre de 2004, deudas con proveedores de bienes y servicios que no están recogidas en el Presupuesto Municipal.

La relación de tales deudas es la siguiente:

a) Facturas de proveedores, sin consignación presupuestaria, correspondientes a los Ejercicios 2004 y anteriores.– El importe de tales facturas ascendía, en dicha fecha, a la cantidad de **6.636.899,70 €**, siendo previsible que continúe aumentando hasta fin del Ejercicio, a la vista de la existencia de partidas presupuestarias de gastos ya agotadas.

b) Obligaciones sin consignación presupuestaria que han sido pagadas mediante Cuentas Extrapresupuestarias y que, en consecuencia, están pendientes de reconocimiento presupuestario.– Se encuentran en dicha situación pagos realizados pendientes de reconocimiento y contabilización por importe de **11.358.181,07 €**.

c) Otras obligaciones contraídas sin consignación en el Presupuesto Municipal.

pal.- Corresponden, de una parte, a contratos de prestación de servicios municipales (limpieza pública, limpieza de interiores, transporte urbano, etc.) cuyos importes no han tenido acogida en los Presupuestos Municipales de los últimos Ejercicios, y que se encuentran pendientes de reconocimiento y pago; y, de otra, a reclamaciones de intereses de demora formuladas por diversos acreedores, por impago de certificaciones de obras y servicios, sobre las que ya existe sentencia judicial.

No se dispone de una cuantificación exacta de tales deudas a fecha 30 de septiembre de 2004, pues, en el caso de las primeras, están pendientes de aprobación revisiones de precios u otras circunstancias similares que impiden conocer la cuantía de las mismas, mientras que, en el caso de las segundas, la Administración Municipal no ha realizado todavía un inventario de tales cantidades. No obstante, podemos realizar una primera estimación de tales deudas situando las mismas en una cantidad cercana a los **3.000.000,00 de euros**, si bien es muy probable que superen dicha cantidad.

En consecuencia, la deuda fuera de Presupuesto del Ayuntamiento de León, a fecha 30 de septiembre de 2004, se estima en la cantidad de **20.995.080,77 €**, con tendencia a aumentar en lo que resta del presente Ejercicio, una vez se actualicen algunos de los saldos anteriores.

3.2.6. Ahorro Neto

El **Ahorro Neto** del Ayuntamiento de León a fecha 31 de diciembre de 2003, calculado según lo establecido en el artículo 53.1 del TRLRHL, presentaba la siguiente situación:

Cálculo del Ahorro Neto (art. 53.1 TRLRHL)	(€)
+ Capítulos 1 al 5 del Estado de Ingresos - Ejercicio 2003	104.612.459,00
- Capítulos 1, 2 y 4 del Estado de Gastos - Ejercicio 2003	-100.446.576,64
- Anualidad teórica de los préstamos a largo plazo concertados y avalados, excluidos los garantizados mediante hipoteca	-11.750.787,23
= Ahorro Neto	-7. 584.904,87

Elaboración propia.

Para el cálculo de la anualidad teórica se han tenido en cuenta los préstamos a largo plazo (tanto los que financian inversiones, como los que financian deuda comercial), excluidos los que cuentan con garantía hipotecaria. También se ha incluido en dicho cálculo la anualidad teórica de los avales otorgados por el Ayuntamiento de León.

El tipo de interés básico utilizado en dicho cálculo ha sido el EURIBOR al 2,25 por 100, más los correspondientes diferenciales de cada operación crediticia.

Conforme a ello, el cálculo de la anualidad teórica se obtiene de la siguiente agregación:

Anualidad teórica de los préstamos a largo plazo para financiación de inversiones, excluidos los préstamos hipotecarios	8.636.616,56 €
Anualidad teórica de los préstamos a largo plazo para financiación de deuda comercial	2.950.862,75 €
Anualidad teórica de los importes avalados	163.307,92 €
Total anualidad teórica...	11.750.787,23 €

El **Ahorro Neto resultante es negativo** y representa el **-7,25 por 100** de los ingresos corrientes liquidados en el último Ejercicio.

Ello significa, en última instancia, que el Ayuntamiento de León debe adoptar las medidas que se recogen en el párrafo final del punto 1 del artículo 53 del vigente Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, viniedo obligado a aprobar un “Plan de Saneamiento Financiero”, a realizar en un plazo no superior a tres años, en el que se adopten las medidas de gestión, tributarias, financieras y presupuestarias que permitan, como mínimo, ajustar a cero el ahorro negativo de la Entidad.

La elaboración de dicho Plan será requisito inexcusable para poder concertar, en el futuro, nuevas operaciones de crédito a largo plazo, conceder avales o sustituir operaciones de crédito concertadas con anterioridad.

3.3. PRINCIPALES CAUSAS QUE EXPLICAN LA ACTUAL SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL AYUNTAMIENTO DE LEÓN

A la situación descrita han contribuido múltiples causas, entre las que queremos destacar, por su importancia, las siguientes:

3.3.1. El fuerte peso de los gastos de personal

Si algo destaca de forma inmediata al analizar la estructura del gasto del Municipio de León, ello es, sin duda, el excesivo peso del Capítulo 1 del Estado de Gastos, relativo a los “gastos de personal”.

La evolución de dicho Capítulo durante los años analizados ha sido la siguiente:

Ejercicio	Obligaciones liquidadas Capítulo 1 (€)	Evolución (Índice)	% sobre Ingresos Corrientes liquidados
2001	45.541.427,15	100,0	46,10
2002	48.973.362,40	107,5	48,26
2003	51.318.012,47	112,7	49,05
2004 (e)	58.225.155,80	127,9	55,66

(e): estimación

Fuente: Liquidaciones a 31 de Diciembre de los Presupuestos Corrientes de los Ejercicios 2001, 2002 y 2003 del Ayuntamiento de León. Avance de la Liquidación del Ejercicio 2004. Elaboración propia.

Como se puede observar, el porcentaje que representan los gastos de personal sobre los ingresos corrientes liquidados en cada Ejercicio económico, continúa una senda creciente –iniciada a finales de los años 90– que resulta preocupante, máxime si se tiene en cuenta que, para el Ejercicio 2004, las previsiones iniciales del citado Capítulo ascendían a 50.118.661,00 € y existía un claro consenso en el Equipo de Gobierno acerca de la necesidad de controlar y reducir este tipo de gasto.

La situación del Ayuntamiento de León en este aspecto contrasta con la observada en otras Entidades Locales de tamaño similar o superior, tales como el Ayuntamiento de Oviedo (29,50 por 100), el Ayuntamiento de Gijón (35,55 por 100) o el Ayuntamiento de Burgos (38,18 por 100); siendo la más elevada de todas las observadas la del Ayuntamiento de Valladolid (46,15 por 100), si bien es conocido que dicho Ayuntamiento presta directamente servicios tales como la limpieza, la recogida de residuos, el transporte urbano, etc. que, en otros Municipios, se prestan mediante el sistema de concesión administrativa, lo que incide en un mayor gasto de personal.

Dicho gasto es consecuencia de una Plantilla de Personal integrada por un total de 1.664 empleados, con la siguiente distribución:

Clase	Núm. de Empleados
Personal Funcionario	668
Personal Laboral Fijo	751
Servicio Municipalizado de Aguas	92
Personal Laboral Fijo Discontinuo	138
Personal Eventual	15
Total...	1.664

Fuente: Plantilla de Personal Municipal Ejercicio 2004. Elaboración propia.

El grado de ocupación media anual de dicha Plantilla de Personal oscila entre el 85 y el 90 por 100.

Al citado personal hemos de añadirle los empleados con contrato temporal, cuyo número varía a lo largo del Ejercicio, y que, en los últimos años, viene oscilando entre los 400 y los 600 empleados/año.

Ello arroja unos efectivos humanos del orden de los **2.100 empleados/año**, número, a nuestro juicio, claramente excesivo para una estructura municipal que no presta más servicios que los que prestan otras Entidades Locales con menores empleados.

Destaca, en este aspecto, el importante número de recursos humanos asignados al Servicio de Vías, Obras y Jardines (con 220 empleados), al Servicio de Aguas (92 empleados), a Instalaciones Deportivas (145 empleados fijos y 86 empleados fijos discontinuos) o a la Escuela de Música (42 empleados fijos discontinuos).

3.3.2. Una estructura organizativa deficiente

El excesivo peso de los gastos de personal deriva, en buena medida, de la deficiente estructura organizativa del Ayuntamiento de León, que se ha quedado anclado en un modelo organizativo clásico, de corte plenamente burocrático, que adolece de todos los inconvenientes de este tipo de estructuras ⁽⁵⁾. A saber:

a) Excesiva longitud vertical de las estructuras administrativas, con muchos niveles intermedios: Servicio, Sección, Negociado, Grupo, puestos base; que, además, no guardan la adecuada relación entre efectivos y nivel jerárquico.

b) Excesiva fragmentación horizontal de dichas estructuras, con un número muy importante de áreas o sectores con competencias definidas. Así, en la actual estructura municipal interactúan un total de 17 Concejales-Delegados, cada uno de ellos con plena independencia funcional, que actúan como auténticos reinos de taifas.

c) Como consecuencia de lo anterior, se produce una auténtica inflación de órganos administrativos, especialmente en los niveles intermedios (Jefes de Sección, de Negociado y de Grupo), que suman más de 100 efectivos.

d) Finalmente, se observa una clara disgregación de los servicios comunes (Hacienda, Recursos Humanos, Servicios Informáticos, etc.), que no actúan de forma coordinada, lo que genera constantes conflictos entre las distintas unidades.

Todo ello pesa como una losa sobre la organización, quien, **como salida más frecuente, opta por la contratación de nuevos efectivos humanos** ante las quejas de los responsables de los servicios o las ineficiencias observadas en los mismos.

3.3.3. Una gestión de personal inadecuada

Vinculado estrechamente a lo anterior, hemos de destacar, como tercera de las causas que ha conducido a la situación actual, la inadecuada gestión de los recursos humanos seguida tanto por ésta, como por las anteriores Corporaciones Municipales.

Como señala el profesor Ramió, la gestión de personal no es un tema más, sino que es el “tema básico” que explica que una institución pública funcione bien o funcione mal. Su incidencia es tal, que ningún otro ámbito de la institución (el modelo organizativo, la gestión de los procesos, la planificación estratégica, las nuevas tecnologías, etc.) conseguirá mejorar la organización si, previamente, o en paralelo, no se alcanza una buena gestión de personal ⁽⁶⁾.

Pues bien, la situación del Ayuntamiento de León en este aspecto deja bastante que desear.

En general, se puede afirmar que las actividades que, en este campo, realiza la maquinaria municipal se limitan a la mera administración de personal, esto es, persiguen únicamente mantener el funcionamiento del sistema de recursos humanos (altas y bajas del personal, formalización y registro de contratos, gestión de vacaciones y permisos, gestión de situaciones de IT y EP, etc.), sin que se haya llevado a cabo ni se practique en la actualidad una auténtica gestión de personal, de carácter estratégico y ligada a la consecución de determinados objetivos propios de la organización.

Ello no debe de extrañarnos, pues en el Ayuntamiento de León nunca se ha establecido una política de personal que se haya concretado en la fijación de objetivos claros en dicha materia. Es más, la falta de dicha política ha motivado que la gestión de los recursos humanos haya sido, año tras año, un ir a rastras de la realidad municipal, intentando tapar los huecos –más bien boquetes– que, en materia de personal, se vienen abriendo.

Como muestra de ello, diremos que la Relación de Puestos de Trabajo del Personal Funcionario del Ayuntamiento de León –instrumento de ordenación de los recursos humanos con un claro contenido de gestión– no se ha vuelto a revisar desde el año 1990, fecha en que se aprobó la misma por primera vez; que las Ofertas de Empleo –instrumento de racionalización y centralización del proceso de selección del personal– se desarrollan con tres y cuatro años de retraso, y ello cuando se desarrollan; que las Plantillas de Personal no se cuantifican; que la Formación Profesional se ha dejado –por mera desidia– en manos de las Centrales Sindicales, quienes se encargan de establecer qué cursos de formación se imparten, con quién se imparten, seleccionar al personal que va a realizar dichos cursos y justificar su realización, sin un control efectivo por parte de la Administración Municipal; que las bajas por Incapacidad Transitoria ni se vigilan ni se controlan. Y así un largo etcétera.

Y todo ello se suple mediante la contratación de personal temporal, que accede al puesto de trabajo previa definición de un “perfil del puesto” ambiguo o muy concreto –según el caso– y tras la realización de una mera entrevista, sin que los principios de mérito y capacidad asomen por parte alguna en los procesos de selección, con predominio claro del sistema de patronazgo ⁽⁷⁾.

Obviamente, la inadecuada gestión de los recursos humanos repercute de forma importante en la realización de las diferentes actividades y servicios municipales, que se ven abocados también a una gestión ineficiente, derivada –en buena medida– de las importantes limitaciones a que se ven sometidos en materia de personal.

Así, nos encontramos con actividades y servicios que cuentan con recursos humanos excesivos, frente a otros que carecen prácticamente de medios personales o en los que, los existentes, son claramente insuficientes, dependiendo de la mayor o menor fuerza política de sus responsables.

3.3.4. **A modo de reflexión**

A nuestro juicio, es urgente atajar las causas expuestas, aportando soluciones tanto políticas, como de gestión, a todas las cuestiones planteadas. Si ello no se lleva a cabo, la corrección de los desequilibrios económico-financieros del Ayuntamiento de León no podrá llevarse a efecto, por cuanto tales desequilibrios tienen su principal origen en una ausencia de política de personal, una inadecuada –por no decir inexistente– gestión de los recursos humanos y en una deficiente administración de dichos recursos.

A ello ha contribuido, sin duda alguna, la inestabilidad política a la que, desde el año 1999, está sometida la Corporación Municipal, que ha impedido la adopción de medidas al respecto. Lo cierto es que dicha inestabilidad ha provocado un proceso de “huida hacia delante” muy difícil de detener, que, desde el punto de vista económico, conduce inexorablemente a la “asfixia económica” del Ayuntamiento de León a medio plazo.

Que ello no ocurra así depende de quienes nos dirigen y de quienes, desde dentro de la organización, contribuimos en conducir a buen puerto la nave municipal. A ello se dedican las siguientes páginas.

Notas al Apartado 3

- (1) “Anuario Estadístico de Castilla y León, 2001”. Junta de Castilla y León. Consejería de Economía y Hacienda, 2001.
- (2) “Padrón Municipal: Cifras oficiales de población desde 1996”. Población a 1º de enero de 2003. Instituto Nacional de Estadística (INE). En www.ine.es.
- (3) “Padrón Municipal de Habitantes”. Población a 1º de enero de 2003. Ayuntamiento de León. Sección de Estadística.
- (4) Ayuntamiento de León. Sección de Estadística.
- (5) “Apuntes III Curso de Dirección Pública Local”. Ramió Matas, Carles. INAP. Madrid, 2004.
- (6) “Los instrumentos de Gestión de Personal en las Organizaciones Locales”. Ramió, Carles y Salvador, Miquel. Departamento de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Pompeu Fabra. Barcelona, 2003.
- (7) “Strategic managemet of human knowledge, skills, and habilities. Workforce decision making in the post-industrial era”. McGregor, E.B.. San Francisco, 1991.

---ooOoo---

4. Plan de Mejora y Saneamiento Económico-Financiero del Ayuntamiento de León (2005-2007)

4.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA

En cuanto que Plan táctico –que no estratégico– el conjunto de objetivos del presente Plan se concretan en un elenco de objetivos de gestión, que han de ser evaluables, entre los que distinguiremos los objetivos de carácter general, de los objetivos meramente operativos.

4.1.1. Objetivos de carácter general

El **objetivo último** del Plan es la recuperación paulatina del Ahorro Neto del Ayuntamiento de León, actualmente negativo, de manera que, al finalizar el año 2007 dicho Ahorro Neto vuelva a ser positivo.

Para ello deberán corregirse, asimismo, los desequilibrios básicos apuntados en el apartado 5.2 de este documento, lo que se concreta en el establecimiento de los **objetivos de segundo nivel** que, a continuación, se describen.

4.1.2. Objetivos de carácter operativo

1º.- Recuperación del equilibrio presupuestario corriente y de la capacidad de autofinanciación de la Entidad, generando anualmente más ingresos corrientes (Capítulos 1 al 5 del Estado de Ingresos), que gastos corrientes (capítulos 1 a 4 y 9 del Estado de Gastos).

Dicho objetivo se concreta, para cada Ejercicio económico, de la siguiente manera:

Año	Objetivo Operativo
2005	Ahorro Corriente negativo inferior al 10 por 100 de los recursos ordinarios liquidados en el Ejercicio 2004.
2006	Ahorro Corriente negativo inferior al 4 por 100 de los recursos ordinarios liquidados en el Ejercicio 2005.
2007	Ahorro Corriente positivo superior al 0 por 100 de los recursos ordinarios liquidados en el Ejercicio 2006.

2º.- Disminución del endeudamiento con las Entidades Financieras, tanto a largo como a corto plazo, de manera que el coeficiente de endeudamiento a largo plazo se sitúe por debajo del 80 por 100 al finalizar el Plan; mientras que el coeficiente de endeudamiento a corto plazo deberá ser, al menos, un 30 por 100 inferior al existente al comienzo del mismo.

Dicho objetivo se concreta, para cada Ejercicio económico, de la siguiente manera:

a) Endeudamiento a largo plazo

Año	Objetivo Operativo
2005	Coeficiente de endeudamiento a largo plazo inferior al 100 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2004.
2006	Coeficiente de endeudamiento a largo plazo inferior al 90 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2005.
2007	Coeficiente de endeudamiento a largo plazo inferior al 80 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2006.

a) Endeudamiento a corto plazo

Año	Objetivo Operativo
2005	Coeficiente de endeudamiento a corto plazo inferior al 25 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2004.
2006	Coeficiente de endeudamiento a corto plazo inferior al 22 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2005.
2007	Coeficiente de endeudamiento a corto plazo inferior al 19 por 100 de los recursos ordinarios liquidados a 31 de diciembre de 2006.

3º.- Reducción de la deuda extrapresupuestaria existente a comienzos del Plan (1º de enero de 2005), de manera que, al final del Plan, la misma sea un 30 por 100 inferior a la existente al inicio del mismo.

Dicho objetivo se concreta, para cada Ejercicio económico, de la siguiente manera:

Año	Objetivo Operativo
2005	Reducción de la deuda extrapresupuestaria en un 15 por 100 sobre la existente a 31 de diciembre de 2004.
2006	Reducción de la deuda extrapresupuestaria en un 25 por 100 sobre la existente a 31 de diciembre de 2004.
2007	Reducción de la deuda extrapresupuestaria en un 30 por 100 sobre la existente a 31 de diciembre de 2004.

Ello supone reconocer que la deuda extrapresupuestaria continuará existiendo al final del Plan y que la misma deberá ser afrontada en los Ejercicios posteriores al año 2007, con todo lo que ello puede implicar.

4.2. MEDIDAS CORRECTORAS

Se describen en este apartado las medidas correctoras que deberá adoptar el Ayuntamiento de León para corregir su actual situación económico-financiera. A nuestro juicio, tales medidas deberán ser de tres clases:

a) Medidas de carácter organizativo, esto es, tendentes a solucionar, si- quiera parcialmente, los importantes problemas de organización de que adolece el Ayuntamiento de León a los que hemos hecho referencia en el apartado 5.3 del pre- sente documento.

b) Medidas relativas a la gestión de los recursos humanos, al objeto de co- rregir las deficiencias más relevantes observadas en este aspecto concreto de la actuación municipal.

c) Medidas de carácter económico-financiero, esto es, medidas tanto en ma- teria de gastos, como en materia de ingresos, que faciliten la corrección de los des- equilibrios ya apuntados.

4.2.1. De carácter organizativo

Un análisis DAFO de la situación actual en materia de dirección y organiza- ción administrativa, nos proporciona la siguiente información:

ORGANIZACIÓN

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
- Actividad administrativa concentrada en un úni- co edificio, lo que facilita las relaciones interper- sonales. - Personal cualificado y con experiencia.	- Excesivo número de Concejalías y débil coordi- nación entre las mismas. - Ausencia de un Organigrama claro. - Existencia de una Concejalía de Personal des- vinculada del resto de los recursos comunes. - Desconocimiento por el personal de los objeti- vos de la Organización. - Relación de Puestos de Trabajo obsoleta e ina- decuada. - Escasa participación del personal en la toma de decisiones y en la gestión. - Falta de motivación del personal. - Formación profesional inadecuada de personal. - Situación económica muy débil, que impide la realización de mejoras básicas.

ENTORNO

Oportunidades	Amenazas
- Competencia inexistente. - Clientes cautivos. - Escaso número de quejas de ciudadanos. - Apoyo ciudadano a cualquier cambio que sea para mejor.	- Baja consideración del personal municipal por parte de los ciudadanos. - Baja credibilidad con proveedores, lo que plan- tea problemas en suministros y en precios.

Pues bien, la primera cuestión que llama la atención cuando se analiza la si- tuación del Ayuntamiento de León es su deficiente estructura organizativa, cuya ex- presión más inmediata es la ausencia de un organigrama claro.

De dicho análisis se desprende que el Ayuntamiento de León continúa anclado en una estructura organizativa tradicional de carácter burocrático, con una cabeza visible, el Alcalde, una segunda línea directiva integrada por los múltiples Concejales-Delegados del Alcalde (diecisiete en la actualidad), y un tercer nivel en el que se encaja la estructura administrativa municipal, lo que significa –como ya hemos dicho– una acusada verticalidad (considerable número de niveles jerárquicos) y una gran fragmentación (elevado número de áreas).

Frente a esta concepción tradicional, los Ayuntamientos capitales de Provincia y otros Municipios importantes vienen apostando, en los últimos años, por una estructura organizativa más gerencial, basada en la existencia de un número reducido de Áreas de Gobierno –no más de 6 ó 7– que concentran y coordinan de forma homogénea los diferentes servicios municipales. Con ello se persigue superar la segmentación de las distintas áreas mediante su integración en una instancia superior más profesionalizada.

Ello implica, de una parte, la distinción entre Concejales-Coordinadores de Área, que pueden asumir también la dirección política de alguno de los servicios municipales incluidos en su Área, y Concejales-Delegados de Servicios.

Tal diferenciación no supone la existencia de distintas categorías de Concejales –pues todos son, en última instancia, Concejales con idénticos derechos–, sino la existencia de Concejales con mayor responsabilidad y, en consecuencia, con mayor dedicación temporal al puesto que desempeñan, lo que, normalmente, acarrea su dedicación exclusiva a las tareas municipales.

Junto a ellos en cada Área de Gobierno, y dependiendo directamente del Concejale responsable del Área, se sitúa un Gerente –u otra denominación similar– que, dependiendo de los Concejales-Delegados de Área y de Servicio, asume la gestión de los distintos servicios municipales del Área. Dicho Gerente –profesional altamente cualificado– tiene la confianza de Equipo de Gobierno y su nombramiento puede llevarse a cabo mediante el sistema de libre designación.

La figura del Gerente permite dotar al Área de una dirección profesional, polivalente y activa a la organización municipal, y su papel no consiste solamente en la administración de dicha organización, sino en la gestión, entendida ésta en un sentido amplio y, sobre todo, estratégico: diseñar planes y programas en función de los objetivos prefijados por el estamento político municipal ⁽¹⁾.

La experiencia nos dice que si entre el estamento político y el administrativo no se sitúa el estadio intermedio de la gestión, ésta suele ser asumida por el estamento político, con las disfunciones que de ello se derivan, al tratarse de funciones altamente profesionalizadas. De ello es un buen ejemplo este Ayuntamiento.

Por todo ello, entendemos que la primera medida que ha de adoptar la Cor-

poración Municipal para enderezar el rumbo de la economía municipal ha de ser la revisión a fondo del actual modelo organizativo, que no se adecua a los tiempos que corren y que es causa de importantes ineficiencias que desembocan en un mayor gasto público de todo tipo y, especialmente, de personal.

En este sentido, es prioritario romper con el actual modelo clásico-burocrático imperante en el Ayuntamiento de León e introducir un nuevo modelo de organización.

A nuestro juicio, la solución más idónea sería la implantación de un **modelo gerencial fragmentado** que se podría combinar, en menor medida, con un **modelo de agencialización** para aquellos servicios de contenido económico más definido (Servicio Municipalizado de Aguas, Mercados de Abastos, etc.) o que así se considere conveniente.

Conforme a ello, se formula la siguiente propuesta de organización municipal:

1º.- Se implantarían las siguientes grandes Áreas de Gobierno:

1. **Área de Hacienda y Régimen Interior**.- Incluiría las competencias que actualmente corresponden a las siguientes Concejalías:

- Hacienda y Cuentas.
- Régimen Interior.
- Nuevas Tecnologías (Servicios Informáticos).
- Patrimonio Municipal.
- Parque Móvil.
- Relaciones con los Grupos Políticos Municipales.

A la misma se adscribirían también las relaciones de Ayuntamiento de León con las tres Entidades Locales Menores: Armunia, Oteruelo de la Valdoncina y Trobajo del Cerecedo.

En general, se incluirían en este Área todos los recursos comunes a las demás áreas municipales (personal, presupuesto, informática, parque móvil, etc.), lo que permitiría evitar las enormes disfunciones actualmente existentes y poner coto a la confusión actualmente existente en materia de personal, donde las contrataciones siguen un camino diferente al del Presupuesto, con lo que ello implica: en 2004 se estima que los gastos de personal van a exceder en casi 8,1 millones de euros las previsiones presupuestarias.

Dicha agrupación es, pues, vital para evitar para adecuar la gestión del personal a las exigencias del Presupuesto y evitar la futura estrangulación financiera del Municipio, a la que nos veremos abocados de continuar con la situación actual.

2. **Área de Urbanismo, Vivienda e Infraestructuras**.- Incluiría las competencias que actualmente corresponden a las siguientes Concejalías:

- Urbanismo.
- Vivienda (construcción).
- Infraestructuras (Vías, Obras y Servicios Eléctricos).
- Parques y Jardines.
- Patrimonio Monumental.

A la misma se adscribirían:

- a) La Sociedad “León Alta velocidad 2003”.
- b) La Sociedad “Instituto Leonés de Renovación Urbana y Vivienda, S.A.U.”.

3. **Área de Seguridad, Tráfico y Movilidad**.- Incluiría las competencias que actualmente corresponden a las siguientes Concejalías:

- Policía Local.
- Servicio de Extinción de Incendios.
- Protección Civil.
- Tráfico.
- Transportes: Transporte urbano y el sector del taxi.

A la misma se adscribiría:

- a) La Sociedad “Estacionamientos Urbanos de León, S.A.” (EULSA).

4. **Área de Bienestar Social**.- Incluiría las competencias que actualmente corresponden a las siguientes Concejalías:

- Bienestar Social.
- Vivienda (distribución y ayudas).
- Juventud.
- Plan Municipal de Drogas.
- Mujer.

A la misma se adscribiría:

- a) La Mancomunidad de Servicios Funerarios y de Cementerios SERFUNLE.

5. **Área de Educación, Cultura y Deportes**.- Incluiría las competencias que actualmente corresponden a las siguientes Concejalías:

- Educación.
- Cultura.

- Deportes.

A la misma se adscribiría:

a) El Patronato Deportivo Municipal de León (que recomendamos se reconvierta en una Fundación Municipal, al objeto de aprovechar las sinergias fiscales asociadas al fenómeno de la esponsorización).

6. **Área de Medio Ambiente, Sanidad y Consumo**. - Incluiría las competencias que actualmente corresponden a las siguientes Concejalías:

- Medio Ambiente.
- Limpieza Pública.
- Desarrollo Sostenible.
- Consumo.
- Servicio Municipalizado de Aguas.

A la misma se adscribirían:

a) La Mancomunidad de Saneamiento Integral de León y su Alfoz.

b) La Mancomunidad para el Tratamiento y la Eliminación de Residuos Sólidos Urbanos de León y su Alfoz.

c) El Consorcio Provincial para la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos de la Provincia de León.

7. **Área de Comercio y Promoción Económica**. - Incluiría las competencias que actualmente corresponden a las siguientes Concejalías:

- Comercio.
- Desarrollo Local
- Empleo.
- Turismo.
- Fiestas.

A la misma se adscribirían:

a) La Sociedad "Mercados Centrales de Abastecimiento de León, MERCA-LEÓN, S.A.".

b) La Sociedad "Empresa Mixta matadero de León, S.A." (EMIMALSA)

c) El Consorcio Urbanístico Intermunicipal para la Gestión del Polígono Industrial de León.

d) El Consorcio para la Gestión de la Promoción del Aeropuerto de León.

e) La Sociedad “Instituto Leonés de Desarrollo Económico, Formación y Empleo, S.A.” (ILDEFE).

f) La Fundación Leonesa para el desarrollo Económico, la Formación y el Empleo (FULDEFE).

g) La Sociedad “Centro de Empresas e Innovación Castilla y León, S.A.”.

h) El Consorcio Patronato Provincial de Turismo de León.

8. Adicionalmente, y dependiendo directamente de la Alcaldía-Presidencia, podría establecerse un **Área de Presidencia** que tendría competencias sobre:

- Relaciones Institucionales.
- Participación Ciudadana.

Conforme a dicha estructura, serían necesarios un total de 8 Concejales-Delegados de Área:

1. Hacienda y Régimen Interior.
2. Urbanismo, Vivienda e Infraestructuras.
3. Seguridad, Tráfico y Movilidad.
4. Bienestar Social.
5. Educación, Cultura y Deportes.
6. Medio Ambiente, Sanidad y Consumo.
7. Comercio y Promoción Económica.
8. Presidencia.

Asimismo, y dada la relevancia que tienen, dentro de dichas Áreas, determinados servicios municipales, podría mantenerse la figura de los Concejales-Delegados de Servicios para determinados servicios municipales. A título meramente enunciativo enumeramos algunos de tales servicios:

- Concejal-Delegado de Infraestructuras (vías, obras, parques, jardines y servicios eléctricos). Trabajaría en colaboración con el Concejal del Área, quien llevaría directamente los asuntos relacionados con el Urbanismo.

- Concejal-Delegado de Tráfico y Movilidad. Trabajaría en colaboración con el Concejal del Área, quien llevaría directamente los asuntos relacionados con Seguridad Ciudadana, esto es, la Policía Local y el Servicio de Extinción de Incendios.

- Concejal-Delegado de Juventud –u otra denominación que se estime más adecuada– quien se encargaría de los asuntos actualmente relacionados con Juventud, Vivienda (distribución y ayudas) y Plan de Drogas. Trabajaría en colaboración

con el Concejal del Área, quien llevaría directamente los restantes asuntos de la misma.

- Concejal-Delegado de Deportes. Trabajaría en colaboración con el Concejal del Área, quien llevaría directamente los asuntos relacionados con la Educación y Cultura.

- Concejal-Delegado de Consumo y Presidente del Consejo de Administración del Servicio Municipalizado de Aguas. Trabajaría en colaboración con el Concejal del Área, quien llevaría directamente los asuntos relacionados con Medio Ambiente, Desarrollo Sostenible y Limpieza.

- Concejal-Delegado de Turismo y Fiestas. Trabajaría en colaboración con el Concejal del Área, quien llevaría directamente los asuntos relacionados con Comercio, Desarrollo Económico y Empleo.

Adicionalmente, sería necesario contar con una estructura de gestión fundamentada en, al menos, **siete Gerencias** (una por cada Área de Gobierno) –desde el punto de vista técnico-profesional, el Área de Presidencia podría depender del Jefe de Gabinete de la Alcaldía– altamente profesionalizadas, cuya misión sería:

- 1º.- Servir de nexo de unión entre el estamento político y el administrativo.
- 2º.- Llevar a cabo las tareas de control de gestión y de organización del trabajo.
- 3º.- Racionalizar los recursos (personales, materiales, financieros, etc.) de cada Área.
- 4º.- Propiciar la innovación en la gestión.
- 5º.- Iniciar los caminos de la planificación y de la evaluación de los procesos.
- 6º.- Introducir el trabajo en equipo y los sistemas de calidad en la prestación de los servicios municipales.

La implantación de dicha estructura en el Ayuntamiento de León podría suponer, inicialmente, una “pequeña revolución”, pero resulta imprescindible para cambiar el actual sistema de trabajo (claramente obsoleto) e introducir criterios de gestión basada en la eficacia y la eficiencia.

Ello permitiría, además, preparar la estructura municipal para afrontar el reto que, más tarde o más temprano, tendrá que asumir el Municipio de León: organizarse como una Gran Ciudad y, por tanto, sometida a la Ley de Grandes Ciudades.

Obviamente, la implantación del nuevo sistema organizativo deberá realizar-

se en dos fases, sin que entre una y otra transcurra un tiempo excesivo.

En la 1ª Fase se introducirá la estructura política y de gestión.

En la 2ª Fase se procederá a una revisión, en profundidad, de la estructura administrativa, al objeto de adecuar la misma a la nueva organización. Para la realización de esta será muy importante la participación de los Gerentes.

→ Objetivos de la medida: La medida propuesta persigue, de una parte, el objetivo de hacer posible la gestión integrada de los recursos humanos y, en general, de los recursos comunes a la organización, cuestión ésta que no resulta posible con la actual estructura organizativa.

De otra, persigue lograr una mejora de la gestión global de la Entidad.

→ Impacto que se espera: A medio plazo –más de un año– se estima que la medida implicará un importante ahorro en los gastos de personal, pues el nuevo sistema organizativo y la figura de los Gerentes deberán ajustar y racionalizar las plantillas de forma importante.

→ Indicadores de seguimiento: Dado el carácter de la medida –se ejecuta o no se ejecuta–, no se considera necesario el establecimiento de ningún indicador.

4.2.2. Relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos

Un segundo grupo de medidas a adoptar son las relacionadas con los Recursos Humanos. Tales medidas deberán interactuar, al menos, en los siguientes aspectos concretos de los mismos: Plantillas de Personal, Ofertas Públicas de Empleo (OPEs), Relaciones de Puestos de Trabajo (RPTs) y Otras Medidas.

Expongamos las medidas propuestas en cada caso.

a) Plantillas de Personal

Se formulan dos medidas concretas:

1ª.- **La congelación y, en su caso, reducción de Plantillas**.- Implica la imposibilidad de crear más plazas de las que se amortizan. Se admite la amortización de plazas de plantilla sin creación de nuevas plazas. Se admite, asimismo, la transformación de plazas, siempre que ello no implique mayor gasto.

Se aplicará tanto al personal funcionario, como al personal laboral y al personal eventual.

→ Objetivos de la medida: La medida propuesta persigue el objetivo de reducir, en el futuro, el gasto real de personal (Capítulo 1 del Estado de Gastos).

→ Impacto que se espera: Se estima que ello impedirá el crecimiento de los gastos de personal por encima del aumento del Índice de Precios de Consumo (IPC), siempre y cuando las retribuciones del personal no crezcan más que dicho índice.

→ Indicadores de seguimiento: Se establecen los siguientes indicadores:

1) El número de efectivos de cada Plantilla (Funcionarios, Laborales Fijos, Servicio de Aguas, Laborales Fijos Discontinuos, Eventuales) **a fecha 31 de diciembre de 2004.**

Los valores que toma este indicador son los referenciados en el apartado 5.3.1 de este documento.

2) En los casos de creación y amortización de plazas de forma simultánea, y en el caso de transformación de plazas, se tomará como indicador la valoración económica de las plazas que se crean, amortizan o transforman.

En ningún caso la valoración de las plazas que se crean podrá ser superior al de las plazas que se amortizan. Asimismo, en ningún caso la valoración económica de las plazas transformadas podrá ser superior al valor de las mismas previo a su transformación.

2ª.- La redistribución de efectivos.- La Administración Municipal procederá, anualmente, a estudiar y llevar a cabo una redistribución de efectivos, de manera que los empleados sobrantes puedan ser reasignados internamente a puestos de trabajo en otros servicios municipales.

La redistribución de efectivos se llevará a cabo, conjuntamente, para todo el personal municipal, en el mes de marzo de cada Ejercicio económico. Dicha redistribución no podrá implicar, en ningún caso, mayor gasto de personal.

→ Objetivos de la medida: La medida propuesta persigue el objetivo de evitar nuevas contrataciones en aquellos servicios deficitarios de personal.

→ Impacto que se espera: No se espera ningún impacto económico, a corto plazo, como consecuencia de la aplicación de esta medida.

→ Indicadores de seguimiento: Puesto que la medida no tiene impacto económico, no se considera necesario el establecimiento de ningún indicador.

b) Ofertas Públicas de Empleo (OPEs)

Se formulan también dos medidas concretas:

1ª.- **La anulación de las OPEs correspondientes a los años 2004 y anteriores.**- Se procederá a la anulación de las OPEs correspondientes a los años 2004 y anteriores, de manera que las plazas incluidas en las mismas que no hayan sido convocadas quedarán sin efecto.

→ **Objetivos de la medida:** La medida propuesta persigue el objetivo de evitar nuevas contrataciones de personal, lo que redundará en una reducción de los gastos de personal en Ejercicios futuros.

→ **Impacto que se espera:** No se espera ningún impacto económico, a corto plazo, como consecuencia de la aplicación de esta medida.

→ **Indicadores de seguimiento:** Puesto que la medida no tiene impacto económico, no se considera necesario el establecimiento de ningún indicador.

2ª.- **En las OPEs de los años 2006 y 2007 únicamente se ofertará el 20 por 100 de las plazas que hayan quedado vacantes por jubilación, excedencia o fallecimiento.**- No se realizará Oferta Pública de Empleo en el Ejercicio 2005, con la única excepción de los puestos de Gerentes y, en su caso, del Director de Recursos Humanos.

Asimismo, en las OPEs de los Ejercicios 2006 y 2007 sólo se ofertará el 20 por 100 de las plazas que hayan quedado vacantes en el año inmediatamente anterior, por causa de jubilación, excedencia o fallecimiento.

→ **Objetivos de la medida:** La medida propuesta persigue el objetivo de reducir el gasto real de personal en Ejercicios futuros, limitando las nuevas contrataciones.

→ **Impacto que se espera:** Se espera un impacto económico favorable a la reducción del gasto de personal, si bien el mismo no ha sido cuantificado.

→ **Indicadores de seguimiento:** Se establece el siguiente indicador:

1) La **relación entre plazas ofertadas y número de vacantes producidas en el año inmediatamente anterior** por las causas citadas. Su expresión aritmética sería:

$$I_s (\text{ope}) = \frac{\text{Número de plazas ofertadas en el año "t"}}{\text{Número de plazas vacantes en "t-1"}} \times 100 \leq 20$$

c) **Relaciones de Puestos de Trabajo (RPTs)**

Se proponen las siguientes medidas:

1ª.- **Revisión de las actuales Relaciones de Puestos de Trabajo (RPTs),**

al efecto de adecuarlas a las nuevas necesidades de la Corporación Municipal. - En el mes de marzo de 2005, y con motivo de la redistribución de efectivos, se procederá a revisar las actuales RPTs del Ayuntamiento de León (que datan del año 1990), adecuando las mismas a la nueva estructura organizativa de la Corporación Municipal.

En ningún caso la revisión de las RPTs darán lugar a mayor gasto de personal sobre el presupuestado.

→ **Objetivos de la medida:** La medida propuesta persigue racionalizar los recursos humanos mediante una correcta distribución de los mismos, detectando tanto los servicios que disponen de personal sobrante, como aquéllos en los que falte personal. Asimismo, la medida evitaría nuevas contrataciones.

→ **Impacto que se espera:** No se espera ningún impacto económico, a corto plazo, como consecuencia de la aplicación de esta medida.

→ **Indicadores de seguimiento:** Puesto que la medida no tiene impacto económico, no se considera necesario el establecimiento de ningún indicador.

2ª.- Revisión anual de las Relaciones de Puestos de Trabajo (RPTs), al efecto de que las mismas sirvan de instrumento de gestión de personal. - En los meses de marzo de los años 2006 y 2007, y con motivo de la redistribución de efectivos, se procederá a la revisión de las RPTs del Ayuntamiento de León, de manera que éstas se conviertan en un instrumento efectivo de la gestión de los recursos humanos.

En ningún caso la revisión de las RPTs darán lugar a mayor gasto de personal sobre el presupuestado.

→ **Objetivos de la medida:** La medida propuesta persigue racionalizar los recursos humanos mediante una correcta distribución de los mismos, detectando tanto los servicios que disponen de personal sobrante, como aquéllos en los que falte personal. Asimismo, la medida evitaría nuevas contrataciones.

→ **Impacto que se espera:** No se espera ningún impacto económico, a corto plazo, como consecuencia de la aplicación de esta medida.

→ **Indicadores de seguimiento:** Puesto que la medida no tiene impacto económico, no se considera necesario el establecimiento de ningún indicador.

d) Otras medidas

Adicionalmente, se proponen también las siguientes medidas:

1ª.- Reducción de horas extraordinarias. - Se limitarán las horas extraordi-

narias del personal a un máximo de 15 horas por trabajador y año. En todo caso, se procurará abonar dichas horas mediante descansos.

→ Objetivos de la medida: La medida propuesta persigue una reducción de los gastos de personal en horas extraordinarias.

→ Impacto que se espera: Se espera que las horas extraordinarias se reduzcan en un 70 por 100 con dicha medida.

→ Indicadores de seguimiento: Se establece el siguiente indicador:

1) La relación entre el valor de las horas extraordinarias aprobadas y la consignación presupuestaria establecida para horas extraordinarias. Su expresión aritmética sería:

$$I_s (\text{he}) = \frac{\text{Valor de las horas extraordinarias aprobadas en el mes "m" del año "t"}}{\text{Consignación presupuestaria para horas extraordinarias en "t"}} \times 100$$

2ª.- Supresión de contrataciones estacionales.- Se suprimirán las contrataciones estacionales, cubriéndose las necesidades puntuales con personal de plantilla.

→ Objetivos de la medida: La medida propuesta persigue reducir los gastos de personal derivados de necesidades puntuales de mano de obra.

→ Impacto que se espera: Se espera una reducción de los gastos de personal en cuantía difícil de precisar.

→ Indicadores de seguimiento: Dado el carácter de la medida, no se considera necesario el establecimiento de ningún indicador.

3ª.- Únicamente se autorizarán contrataciones temporales para proyectos concretos que cuenten con la oportuna financiación.- Las contrataciones temporales únicamente se autorizarán para proyectos concretos que cuenten con la pertinente financiación presupuestaria o tengan aprobada subvención finalista.

Los gastos de personal se imputarán a los correspondientes proyectos, llevándose a cabo las modificaciones presupuestarias necesarias para ello.

→ Objetivos de la medida: La medida propuesta persigue limitar los gastos de personal derivados de contrataciones temporales a los estrictamente presupuestados.

→ Impacto que se espera: Esta medida no tendrá impacto económico, a corto plazo, si bien se espera que el gasto de personal por este concepto se reduzca de

forma importante en relación con el Ejercicio 2004 y anteriores.

→ Indicadores de seguimiento: Puesto que la medida no tiene impacto económico, no se considera necesario el establecimiento de ningún indicador, si bien la contratación de este personal exigirá, previamente, que la Intervención Municipal expida el correspondiente certificado acreditativo de la financiación con la que cuenta el proyecto.

4.2.3. **De carácter económico-financiero**

Finalmente, enumeramos las medidas de carácter económico-financiero necesarias para recuperar el equilibrio presupuestario. Tales medidas serían las siguientes:

a) Medidas en materia de gastos

Las medidas anteriormente establecidas persiguen, como ya hemos apuntado, el ajuste del Capítulo 1 del Estado de Gastos del Presupuesto Municipal hasta niveles más soportables.

Ahora bien, tales medidas no tendrían efecto beneficioso si consintiéramos que el ahorro conseguido en el Capítulo 1 quedara neutralizado por un gasto excesivo en los restantes capítulos de gasto y, especialmente, en los Capítulos 2 y 4 del Estado de Gastos, relativos a las “Compras de bienes y servicios corrientes” y a las “Transferencias de capital”.

En consecuencia, las medidas anteriores han de ser completadas con restricciones al crecimiento de los citados capítulos de gasto. A tal efecto se propone la adopción de las siguientes medidas complementarias:

1ª.- **Establecimiento de límites al crecimiento del Capítulo 2 del Estado de Gastos**. - El Capítulo 2 del Estado de Gastos del Presupuesto Municipal crecerá en los Ejercicios 2005 a 2007 en los siguientes porcentajes:

2005: Crecimiento del 2,0 por 100 sobre año anterior.
2006: Crecimiento del 1,5 por 100 sobre año anterior.
2007: Crecimiento del 1,0 por 100 sobre año anterior.

Los citados crecimientos se medirán sobre las Obligaciones Reconocidas a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior.

→ Objetivos de la medida: La medida propuesta persigue reducir el gasto corriente en términos reales, permitiendo la recuperación del ahorro corriente.

→ Impacto que se espera: Se espera una reducción real de los gastos corrientes en Ejercicios futuros.

→ Indicadores de seguimiento: Se establecen los siguientes indicadores:

1) Indicadores de seguimiento de gasto por artículo para todos y cada uno de los artículos del Capítulo 2:

- Artículo 20: Arrendamientos.
- Artículo 21: Reparaciones, mantenimiento y conservación.
- Artículo 22: Material, suministros y otros.
- Artículo 23: Indemnizaciones por razón del servicio.

Tales indicadores, de seguimiento mensual, tendrán la siguiente estructura:

$$I_s (2a) = \frac{\text{Obligaciones reconocidas en el mes "m" del año "t"}}{\text{Consignación presupuestaria en el año "t"}} \times 100$$

2) Indicadores de seguimiento de gasto por concepto para los siguientes conceptos del Capítulo 2:

- Concepto 221: Suministros.
- Concepto 222: Comunicaciones.
- Concepto 226: Gastos diversos.
- Concepto 227: Trabajos realizados por otras empresas.

Tales indicadores, de seguimiento mensual, tendrán la siguiente estructura:

$$I_s (2c) = \frac{\text{Obligaciones reconocidas en el mes "m" del año "t"}}{\text{Consignación presupuestaria en el año "t"}} \times 100$$

3) Indicadores de seguimiento de gasto por partida para todas las partidas presupuestarias de gasto del Capítulo 2 cuya consignación inicial supere los 3 millones de euros.

Tales indicadores, de seguimiento mensual, tendrán la siguiente estructura:

$$I_s (2p) = \frac{\text{Obligaciones reconocidas en el mes "m" del año "t"}}{\text{Consignación presupuestaria en el año "t"}} \times 100$$

2ª.- Establecimiento de límites al crecimiento del Capítulo 4 del Estado de Gastos. - El Capítulo 4 del Estado de Gastos del Presupuesto Municipal crecerá e los Ejercicios 2005 a 2007 en los siguientes porcentajes:

2005: Crecimiento del 0,0 por 100 sobre año anterior.

2006: Crecimiento del 0,5 por 100 sobre año anterior.

2007: Crecimiento del 1,0 por 100 sobre año anterior.

Los citados crecimientos se medirán sobre las Obligaciones Reconocidas a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior.

→ Objetivos de la medida: La medida propuesta persigue reducir el gasto corriente en términos reales, permitiendo la recuperación del ahorro corriente.

→ Impacto que se espera: Se espera una reducción real de los gastos corrientes en Ejercicios futuros.

→ Indicadores de seguimiento: Se establecen los siguientes indicadores:

1) Indicadores de seguimiento de gasto por artículo para los siguientes artículos del Capítulo 4:

- Artículo 46: A Entidades Locales.
- Artículo 48: A Familias e Instituciones sin fines de lucro.

Tales indicadores, de seguimiento mensual, tendrán la siguiente estructura:

$$I_s (4a) = \frac{\text{Obligaciones reconocidas en el mes "m" del año "t"}}{\text{Consignación presupuestaria en el año "t"}} \times 100$$

2) Indicadores de seguimiento de gasto por concepto para los siguientes conceptos del Capítulo 4:

- Concepto 467: A Consorcios.
- Concepto 482: A Entidades que suplan servicios o ayuden a su prestación.
- Concepto 489: Otras transferencias.

Tales indicadores, de seguimiento mensual, tendrán la siguiente estructura:

$$I_s (4c) = \frac{\text{Obligaciones reconocidas en el mes "m" del año "t"}}{\text{Consignación presupuestaria en el año "t"}} \times 100$$

3) Indicadores de seguimiento de gasto por partida para todas las partidas presupuestarias de gasto del Capítulo 4 cuya consignación inicial supere 1,5 millones de euros.

Tales indicadores, de seguimiento mensual, tendrán la siguiente estructura:

$$I_s (4p) = \frac{\text{Obligaciones reconocidas en el mes "m" del año "t"}}{\text{Consignación presupuestaria en el año "t"}} \times 100$$

Finalmente, diremos que dada la situación de la deuda municipal, casi en su totalidad en variable y con referencia al MIBOR/EURIBOR, más diferenciales máximos del 0,50 por 100, no se considera necesario la adopción de ninguna medida que afecte a los Capítulos 3 y 9 del Estado de Gastos del Presupuesto Municipal.

b) Medidas en materia de ingresos

La precaria situación económico-financiera del Ayuntamiento de León aconseja la adopción de medidas correctoras en materia de ingresos, medidas que tienen que pasar, obligatoriamente, por el aumento de la presión fiscal. En este sentido, se propone la adopción de las siguientes medidas:

1ª.- **Aumento de los tipos tributarios correspondientes a Impuestos Municipales, tanto directos como indirectos.**- En los Presupuestos de los Ejercicios 2005 a 2007 los tipos tributarios de los impuestos municipales –tanto directos, como indirectos– experimentarán la siguiente evolución:

2005: Aumento del IPC año anterior, más 2 puntos porcentuales.

2006: Aumento del IPC año anterior, más 1,5 puntos porcentuales.

2007: Aumento del IPC año anterior, más 1 punto porcentual.

Los citados aumentos se practicarán sobre los tipos tributarios vigentes a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior.

→ Objetivos de la medida: La medida propuesta persigue aumentar los ingresos corrientes, posibilitando la recuperación del ahorro corriente.

→ Impacto que se espera: Se espera un crecimiento de los ingresos municipales de los Ejercicios futuros.

→ Indicadores de seguimiento: Se establecen los siguientes indicadores:

1) Indicador de seguimiento de ingresos para el Capítulo 1 del Estado de Ingresos del Presupuesto Municipal.

Tal indicador, de seguimiento mensual, tendrá la siguiente estructura:

$$I_s (1i) = \frac{\text{Derechos reconocidos netos en el mes "m" del año "t"}}{\text{Previsión presupuestaria en el año "t"}} \times 100$$

2) Indicador de seguimiento de ingresos para el Capítulo 2 del Estado de Ingre-

sos del Presupuesto Municipal.

Tal indicador, de seguimiento mensual, tendrá la siguiente estructura:

$$I_s (2i) = \frac{\text{Derechos reconocidos netos en el mes "m" del año "t"}}{\text{Previsión presupuestaria en el año "t"}} \times 100$$

2ª.- **Aumento de las Tasas y de los Precios Públicos**.- En los Presupuestos de los Ejercicios 2005 a 2007 los tipos tributarios de las Tasas y los Precios Públicos del Ayuntamiento de León experimentarán la siguiente evolución:

2005: Aumento del IPC año anterior, más 2 puntos porcentuales.

2006: Aumento del IPC año anterior, más 2 puntos porcentuales.

2007: Aumento del IPC año anterior, más 2 puntos porcentuales.

→ **Objetivos de la medida**: La medida propuesta persigue aumentar los ingresos corrientes, posibilitando la recuperación del ahorro corriente.

→ **Impacto que se espera**: Se espera un crecimiento de los ingresos municipales de los Ejercicios futuros.

→ **Indicadores de seguimiento**: Se establecen los siguientes indicadores:

1) Indicadores de seguimiento de Tasas para los siguientes artículos del Capítulo 3 del Estado de Ingresos:

- Artículo 31: Tasas por prestación de servicios públicos.

- Artículo 32: Tasas por utilización del dominio público local.

Tales indicadores, de seguimiento mensual, tendrán la siguiente estructura:

$$I_s (3i) = \frac{\text{Derechos reconocidos netos en el mes "m" del año "t"}}{\text{Previsión presupuestaria en el año "t"}} \times 100$$

2) Indicador de seguimiento de Precios Públicos para el artículo 34 del Capítulo 3 del Estado de Ingresos del Presupuesto Municipal.

Tal indicador, de seguimiento mensual, tendrá la siguiente estructura:

$$I_s (3i) = \frac{\text{Derechos reconocidos netos en el mes "m" del año "t"}}{\text{Previsión presupuestaria en el año "t"}} \times 100$$

3ª.- **Durante los Ejercicios de vigencia del Plan no se concertarán Ope-**

raciones de Préstamo.- En los Presupuestos de los Ejercicios 2005, 2006 y 2007 no se recogerá ningún ingreso en el capítulo 9 del Estado de Ingresos.

En todo caso, el nuevo endeudamiento que, por cualquier causa, pueda concertarse en el Ejercicio 2006 deberá ser compatible con el cumplimiento de los objetivos de endeudamiento establecidos en este Plan.

→ **Objetivos de la medida**: La medida propuesta persigue reducir el endeudamiento a largo plazo, permitiendo el cumplimiento de los objetivos del Plan.

→ **Impacto que se espera**: Se espera una reducción del coeficiente de endeudamiento a largo plazo del Ayuntamiento de León.

→ **Indicadores de seguimiento**: Se establecen los siguientes indicadores:

1) El Coeficiente de endeudamiento total legalmente establecido.

Tal indicador, de seguimiento mensual, tendrá la siguiente estructura:

$$\text{CET} = \frac{\text{Capital vivo de las operaciones de crédito vigentes a corto y largo plazo}}{\text{Ingresos corrientes liquidados en el Ejercicio inmediatamente anterior}} \times 100$$

c) Otras medidas presupuestarias

Adicionalmente, se contempla la siguiente medida:

1ª.- Obligación de que el Presupuesto Municipal Anual incluya un documento de cuantificación del personal que se presupuesta.- Al Anexo de Personal del Presupuesto Municipal se deberá adjuntar, obligatoriamente, documento que recoja y cuantifique las plazas y/o puestos de trabajo que se presupuestan en cada Ejercicio económico.

Dicho documento será vinculante para la Intervención Municipal a la hora de que ésta informe sobre la existencia o no de consignación presupuestaria en el supuesto de nuevas contrataciones de personal. Tal vinculación se recogerá en las Bases de Ejecución del Presupuesto de cada Ejercicio económico.

→ **Objetivos de la medida**: La medida propuesta persigue reforzar el control de los gastos de personal.

→ **Impacto que se espera**: No se espera ningún impacto económico de esta medida.

→ **Indicadores de seguimiento**: Dado el carácter de la medida, no se considera necesario el establecimiento de ningún indicador.

4.3. EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA TRAS LA APLICACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTORAS PROPUESTAS

4.3.1. Escenarios previsibles

Las **Tablas** que se adjuntan como **Anexo 1** a este documento recogen los escenarios de evolución de las principales magnitudes que definen la situación económico-financiera del Ayuntamiento de León tras la aplicación de las medidas propuestas.

Dichas Tablas son las siguientes:

Tabla nº 1.- “Escenario de Evolución Presupuestaria del Ayuntamiento de León 2005-2007”.

Tabla nº 2.- “Escenario de Evolución del Endeudamiento del Ayuntamiento de León 2005-2007”.

Tabla nº 3.- “Escenario de Evolución de la Deuda del Ayuntamiento de León 2005-2007”.

Tabla nº 4.- “Escenario de Evolución del Ahorro Neto del Ayuntamiento de León 2005-2007”.

En ellas se muestra la evolución prevista de las grandes magnitudes presupuestarias, tanto en Ingresos, como en Gastos, para los Ejercicios 2005, 2006 y 2007, así como las previsiones y estimaciones relacionadas tanto con el endeudamiento como con el Ahorro Neto de la Entidad Local, para cada uno de los años del Plan.

4.3.2. Evolución de las principales variables económicas

El anterior escenario ha sido confeccionado teniendo en cuenta la evolución previsible de las principales variables socio-económicas que pueden incidir en el mismo.

Las variables seleccionadas han sido las siguientes: evolución de la población [variable demográfico-económica]; evolución del empleo [variable socio-económica]; evolución del Producto Interior Bruto (PIB) y de la Renta Bruta Familiar Disponible RBFD) [variables económicas]; Índice de Precios de Consumo (IPC) [variable económica]; y Tipos de Interés [variable económica].

Los supuestos en que se basan los cálculos realizados son los siguientes:

1º.- Estancamiento de la población

El Municipio de León ha venido perdiendo población desde el año 1996, año en que la Ciudad contaba con 145.242 habitantes, frente los 135.634 actuales ⁽²⁾.

Dicha pérdida de efectivos poblacionales parece haberse detenido en el año 2003, año en el que, en comparación con 2002, tan sólo se perdieron 160 habitantes, frente a los 1.590 habitantes que se perdieron en el período 2002/2001 y los 622 que se perdieron en el período 2001/2000.

Es muy probable, por tanto, que el empadronamiento de la población emigrante –que parece continuar a buen ritmo– compense, en el futuro, la caída de la población leonesa debida a causas naturales (nacimientos y defunciones), por lo que parece razonable que el escenario presupuestario de los próximos tres años se realice bajo el supuesto de un estancamiento de la población del Municipio.

2º.- Disminución del Desempleo

La evolución del desempleo registrado en el Municipio de León presenta una trayectoria favorable, con una progresiva disminución en los dos últimos años: -3,42 por 100 en 2003 sobre 2002; y -4,97 por 100 en el primer semestre de 2004 en relación con el mismo período de 2003.

Ello ha elevado a 5.400 el número de desempleados registrados existentes en la Capital a 30 de junio de 2004, frente a los 6.452 desempleados existentes a 31 de diciembre de 2001 ⁽³⁾.

Seguramente, el estancamiento del ritmo de crecimiento económico a tasas del 2,5 por 100 anual no permitirá, en el futuro, que el descenso del desempleo continúe al mismo ritmo que en 2002 y 2003, pero tampoco se prevé un empeoramiento, a tres años vista, de esta variable.

3º.- Crecimiento económico

De todos es conocido que la economía española viene creciendo, en la actualidad, a un ritmo del 2,6 por 100 anual, frente a las previsiones iniciales que apuntaban un ritmo de crecimiento superior (+2,8 por 100), con un crecimiento de la demanda interna por encima del 3,0 por 100 y un peor comportamiento del saldo exterior que está contribuyendo con una reducción del PIB de casi 0,8 puntos porcentuales ⁽⁴⁾.

Una de las causas de este menor ritmo de crecimiento económico es, sin duda, la débil situación de los mercados internacionales y la fortaleza del euro, que incide directamente sobre las exportaciones españolas.

Pues bien, de acuerdo con las previsiones del FMI y de otros organismos internacionales, no parece que en los próximos dos años esta situación vaya a modificarse de forma significativa, por lo que la economía española crecerá entre un 2,5 y un 3,0 por 100 durante los próximos Ejercicios, con tendencia a aproximarse más a la primera de las tasas apuntadas que a la segunda ⁽⁵⁾.

En este contexto, la economía regional y provincial –pues no existen datos de ámbito municipal sobre crecimiento del PIB– parece moverse, en estos últimos años, en torno a dicho crecimiento general o ligeramente por encima (2,9 por 100 en 2003 y 2,6 por 100 en 2004), si bien con la particularidad de que la Renta Bruta Familiar Disponible (RBFD) crece por encima del PIB (3,4 por 100 en 2003 y 2,9 por 100 en 2004), gracias a las mayores transferencias provenientes de las Administraciones Públicas ⁽⁶⁾.

Para los próximos tres años no se prevén cambios significativos en las magnitudes regionales y provinciales señaladas (PIB y RBFD) que puedan alterar el escenario actual, por lo que, siguiendo un criterio de prudencia, se toma como valor de referencia un crecimiento anual medio del 2,5 por 100.

4º.- Inflación

La variación de la inflación, medida a través del Índice de Precios de Consumo (IPC), se sitúa actualmente en torno al 3,5 por 100 anual, si bien las previsiones apuntan a que el crecimiento de los precios entrará en una senda de moderación en los próximos años.

A este respecto, son múltiples y variadas las estimaciones de crecimiento de los precios para los próximos años ⁽⁷⁾, si bien creemos que, en materia de variación de precios de consumo, y mientras nuestro país continúe creciendo a los ritmos actuales, no es previsible que la inflación caiga por debajo del 3,0 por 100.

A nuestro juicio, la evolución del IPC en los próximos años será la siguiente:

2004: Aumento del 3,5 por 100
2005: Aumento del 3,0 por 100.
2006: Aumento del 3,0 por 100.
2007: Aumento del 3,0 por 100.

5º.- Tipos de interés

Como ya se ha expuesto, la totalidad de la deuda financiera del Ayuntamiento de León con Entidades de Crédito está referenciada a interés variable, teniendo como soporte básico la evolución del MIBOR y, principalmente, de EURIBOR.

Pese a los augurios de tanto agorero, el EURIBOR ha seguido una tendencia a estabilizarse en torno al 2,0 por 100 en el último año, sin que sea previsible que

dicha tendencia se altere en el próximo año 2005 ⁽⁸⁾.

Para los Ejercicios 2006 y 2007 la indefinición es la tónica predominante, si bien estimamos que mientras las principales economías de la Zona Euro se mantengan en débiles ritmos de crecimiento económico, dicha tendencia a la estabilidad no debería alterarse, aún cuando repunten los tipos de interés en los Estados Unidos.

Por otra parte, el comportamiento alcista de euro en relación con el dólar, debería confirmar la tendencia estable de los tipos de interés en la Zona Euro.

Por todo ello, se estima que el EURIBOR se mantendrá en el 2,0 por 100 actual, con las alteraciones propias de su cotización en función del corto, medio o largo plazo.

Ello significa unos tipos de interés para la deuda municipal del 2,50 por 100 anual en el caso de la deuda con entidades financieras y del 3,0 por 100 anual en el caso de la deuda comercial.

4.3.3. Incidencia estimada

De los comentarios y valoraciones anteriores se desprende, a nuestro juicio, que ninguna de las variables citadas –a excepción de la inflación– debe afectar negativamente al comportamiento de las principales magnitudes presupuestarias del Ayuntamiento de León durante los próximos años.

Ello significa, desde el punto de vista de los Ingresos, que:

1º.- La población del Municipio no va a incidir negativamente sobre la evolución de los ingresos corrientes vinculados a Impuestos Municipales, Tasas y Precios Públicos.

2º.- Tampoco la evolución del desempleo incidirá negativamente sobre la evolución de los citados ingresos corrientes.

3º.- Las Transferencias Corrientes procedentes del Estado no experimentarán un crecimiento inferior al de los Ingresos Tributarios del Estado (ITE) a que se refiere el artículo 121 del TRLRHL, en relación con los artículos 119 y 120 de dicho Texto Legal, que, previsiblemente, crecerán en torno al PIB nominal.

Por lo que se refiere a los Gastos:

1º.- No se prevén cambios significativos en la evolución de las cotizaciones sociales, por lo que los gastos de personal deberán seguir la senda impuesta por el Plan de Saneamiento.

2º.- Es previsible que determinados gastos recogidos en el Capítulo 2 ven-

gan indicados por la evolución del IPC. Ello afectará a algunos suministros y, especialmente, a la prestación de servicios que contemplen cláusula de revisión de precios en función de la variación de dicha magnitud económica.

3º.- No se prevén alteraciones de los tipos de interés que perjudiquen el endeudamiento financiero con las Entidades de Crédito.

Notas al Apartado 4

- (1) “Desarrollo Organizativo del Ayuntamiento Gerencial”. Ramió, Carles. Universidad Pompeu Fabra. Barcelona, 2000.
- (2) “Padrón Municipal: Cifras oficiales de población desde 1996”. Instituto Nacional de Estadística (INE). En www.ine.es.
- (3) “Paro registrado en León y su Alfoz. Desglose por Ayuntamientos. Ayuntamiento de León, años 2002, 2003 y 2004”. Observatorio Ocupacional. Instituto Leonés de Desarrollo Económico, Formación y Empleo. En www.ildefe.es.
- (4) “Previsiones Económicas 2004-2005”. Ministerio de Economía. Dirección General de Política Económica. En www.mineco.es/sgpc/405SGPCM.htm.
- (5) “Informe Anual 2004”. Fondo Monetario Internacional. En www.imf.org.
- (6) “Balance Económico Regional (Autonomías y Provincias): Años 1995 a 2003”. FUNCAS. Octubre 2004. En www.funcas.ceca.es.
- (7) Son bastantes las Entidades que realizan previsiones de crecimiento de los precios de consumo. Entre ellas podemos citar el Instituto de Economía Mundial de Kiel, el Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Valencia, etc..
- (8) “Boletín Económico, Octubre 2004”. Banco de España. En www.bde.es.

---ooOoo---

5. Implantación, seguimiento y evaluación del Plan de Saneamiento

5.1. IMPLANTACIÓN DEL PLAN

Se considera que todos los objetivos operativos tienen la misma prioridad, y que las líneas de actuación establecidas para alcanzar los mismos –que hemos denominado medidas– sirven al conjunto de dichos objetivos.

Conforme a ello, se establece el siguiente proceso de implantación del Plan de Saneamiento anteriormente diseñado:

Actuaciones/Medidas	Plazos	Responsable	Recursos adicionales
a) De carácter organizativo			
1. Nueva organización política	4º Trim. 2004	Alcalde	Ninguno
2. Incorporación de Gerentes	1º Trim. 2005	Área de H. y R.I.	Contratación 7 Gerentes
3. Reestructuración administrativa	2º Trim. 2005	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno

Actuaciones/Medidas	Plazos	Responsable	Recursos adicionales
b) Relacionadas con los Recursos Humanos			
1. Congelación/Reducción de Plantillas	Dic. 2004 Dic. 2005 Dic. 2006	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno
2. Redistribución de efectivos	Marzo 2005 Marzo 2006 Marzo 2007	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno
3. Anulación OPE 2005	1º Enero 2005	Área de H. y R.I.	Ninguno
4. OPEs años 2006 y 2007	Dic. 2005 Dic. 2006	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno
5. Revisión actuales RPTs	1º Trim. 2005	Área de H. y R.I.	Ninguno
6. Revisión RPTs en 2006 y 2007	Marzo 2006 Marzo 2007	Área de H. y R.I.	Ninguno
7. Reducción horas extraordinarias	1º Enero 2005	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno
8. Supresión de contrataciones estacionales	1º Enero 2005	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno
9. Restricción de contrataciones temporales	1º Enero 2005	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno

Actuaciones/Medidas	Plazos	Responsable	Recursos adicionales
c) De carácter económico-financiero			
1. Límites crecimiento Capítulo 2 Gastos	Octubre 2004 Octubre 2005 Octubre 2006	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno
2. Límites crecimiento Capítulo 4 Gastos	Octubre 2004 Octubre 2005 Octubre 2006	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno
3. Aumento tipos tributarios Impuestos	Octubre 2004 Octubre 2005 Octubre 2006	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno

Actuaciones/Medidas	Plazos	Responsable	Recursos adicionales
4. Aumento Tasas y Precios Públicos	Octubre 2004 Octubre 2005 Octubre 2006	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno
5. Operaciones de préstamo	Octubre 2004 Octubre 2005 Octubre 2006	Gerentes y Área de H. y R.I.	Únicamente en caso de concertación de nuevas operaciones
6. Cuantificación de Plantillas	Octubre 2004 Octubre 2005 Octubre 2006	Gerentes y Área de H. y R.I.	Ninguno

Área de H. y R.I.: Área de Hacienda y Régimen Interior

5.2. **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN**

5.2.1. **Órgano de seguimiento y evaluación**

El seguimiento y evaluación del Plan deberá realizarse con la participación de los principales agentes que intervienen en el mismo, al objeto de involucrar al máximo número de responsables en el cumplimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar.

A tal efecto, consideramos conveniente la creación de una **Oficina de Seguimiento y Control del Presupuesto (OSCOP)** –cuyo embrión ya existe en la actualidad bajo la denominación de “Oficina Municipal de Gestión del Presupuesto”–, a la que se incorporarían los Gerentes de las distintas Áreas, bajo la presidencia del Concejal responsable de Área de Hacienda y Régimen Interior.

Dicha Oficina realizaría, mensualmente, el seguimiento del Plan, así como la evaluación del cumplimiento de los objetivos del mismo una vez finalizado cada Ejercicio económico.

Evidentemente, dicha Oficina no se limitaría únicamente al seguimiento y evaluación del Plan, sino que tendría también conferidas las principales competencias en materia de Presupuestos.

5.2.2. **Seguimiento del Plan**

El seguimiento del Plan se llevaría a cabo mediante el conjunto de Indicadores de Gestión ya definidos en el apartado 6 de este documento, indicadores que se integran en el Cuadro de Mando que ha de servir como instrumento de gestión del Plan.

La denominación, código y configuración de tales indicadores, así como sus valores de referencia son los que se muestran a continuación:

5.2.2.1. Batería de Indicadores

Código:	IRH1A
Tipo:	Indicador de Recursos Humanos
Denominación:	Efectivos de Plantilla de Personal Funcionario
Periodicidad:	Anual (en Octubre de cada año)
Valor de referencia:	668 efectivos

Código:	IRH1B
Tipo:	Indicador de Recursos Humanos
Denominación:	Efectivos de Plantilla de Personal Laboral
Periodicidad:	Anual (en Octubre de cada año)
Valor de referencia:	751 efectivos

Código:	IRH1C
Tipo:	Indicador de Recursos Humanos
Denominación:	Efectivos de Plantilla de Personal del Servicio de Aguas
Periodicidad:	Anual (en Octubre de cada año)
Valor de referencia:	92 efectivos

Código:	IRH1D
Tipo:	Indicador de Recursos Humanos
Denominación:	Efectivos de Plantilla de Personal Laboral Fijo Discontinuo
Periodicidad:	Anual (en Octubre de cada año)
Valor de referencia:	138 efectivos

Código:	IRH1E
Tipo:	Indicador de Recursos Humanos
Denominación:	Efectivos de Plantilla de Personal Eventual
Periodicidad:	Anual (en Octubre de cada año)
Valor de referencia:	15 efectivos

Código:	IRH2A
Tipo:	Indicador de Recursos Humanos
Denominación:	Plazas de Plantilla creadas/amortizadas
Periodicidad:	Anual (en Octubre de cada año)
Valor de referencia:	0,00 € (Diferencia entre valor plazas creadas y valor plazas amortizadas)

Código:	IRH2B
Tipo:	Indicador de Recursos Humanos
Denominación:	Plazas de Plantilla transformadas
Periodicidad:	Anual (en Octubre de cada año)
Valor de referencia:	0,00 € (Diferencia entre valor plazas transformadas y valor plazas que se transforman)

Código:	IRH3
Tipo:	Indicador de Recursos Humanos
Denominación:	Indicador de seguimiento de la OPE [$I_s(ope)$]
Periodicidad:	Anual (en Diciembre de cada año)
Valor de referencia:	$I_s(ope) \leq 20$

Código:	IRH4										
Tipo:	Indicador de Recursos Humanos										
Denominación:	Indicador de seguimiento de horas extraordinarias [I _s (he)]										
Periodicidad:	Mensual										
Valor de referencia:	I _s (he) = Valores según cuadro adjunto (valores máximos)										
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
8	17	25	33	41	50	58	66	75	83	91	100

Código:	IEF1										
Tipo:	Indicador Económico-Financiero										
Denominación:	Indicador de seguimiento de gasto capítulo 2, por artículo [I _s (2a)]										
Periodicidad:	Mensual										
Valor de referencia:	I _s (2aXX) = Valores según cuadro adjunto (valores máximos)										
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
8	17	25	33	41	50	58	66	75	83	91	100

Se establecen los siguientes indicadores:

- $I_s(2a20)$, para el artículo 20: Arrendamientos
- $I_s(2a21)$, para el artículo 21: Reparaciones, mantenimiento y conservación
- $I_s(2a22)$, para el artículo 22: Material, suministro y otros
- $I_s(2a23)$, para el artículo 23: Indemnizaciones por razón del servicio

Código:			IEF2								
Tipo:			Indicador Económico-Financiero								
Denominación:			Indicador de seguimiento de gasto capítulo 2, por concepto [I _s (2c)]								
Periodicidad:			Mensual								
Valor de referencia:			I _s (2cXXX) = Valores según cuadro adjunto (valores máximos)								
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
8	17	25	33	41	50	58	66	75	83	91	100

Se establecen los siguientes indicadores:

- $I_s(2c221)$, para el concepto 221: Suministros
- $I_s(2c222)$, para el concepto 222: Comunicaciones
- $I_s(2c226)$, para el concepto 226: Gastos diversos
- $I_s(2c227)$, para el concepto 227: Trabajos realizados por otras empresas

Código:			IEF3								
Tipo:			Indicador Económico-Financiero								
Denominación:			Indicador de seguimiento de gasto capítulo 2, por partida [I _s (2p)]								
Periodicidad:			Mensual								
Valor de referencia:			I _s (2pXXXXX) = Valores según cuadro adjunto (valores máximos)								
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
8	17	25	33	41	50	58	66	75	83	91	100

Se establece un indicador por cada partida cuya consignación presupuestaria sea superior a 3.000.000,00 €.

Código:		IEF4									
Tipo:		Indicador Económico-Financiero									
Denominación:		Indicador de seguimiento de gasto capítulo 4, por artículo [I _s (4a)]									
Periodicidad:		Mensual									
Valor de referencia:		I_s(4aXX) = Valores según cuadro adjunto (valores máximos)									
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
8	17	25	33	41	50	58	66	75	83	91	100

Se establecen los siguientes indicadores:

- I_s(4a46), para el artículo 46: A Entidades Locales
- I_s(4a48), para el artículo 48: A Familias e Instituciones sin fines de lucro

Código:		IEF5									
Tipo:		Indicador Económico-Financiero									
Denominación:		Indicador de seguimiento de gasto capítulo 4, por concepto [I _s (4c)]									
Periodicidad:		Mensual									
Valor de referencia:		I_s(4cXXX) = Valores según cuadro adjunto (valores máximos)									
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
8	17	25	33	41	50	58	66	75	83	91	100

Se establecen los siguientes indicadores:

- I_s(4c467), para el concepto 467: A Consorcios
- I_s(4c482), para el concepto 482: A Entidades que suplan servicios o ayuden su prestación
- I_s(4c489), para el concepto 489: Otras transferencias

Código:		IEF6									
Tipo:		Indicador Económico-Financiero									
Denominación:		Indicador de seguimiento de gasto capítulo 4, por partida [I _s (4p)]									
Periodicidad:		Mensual									
Valor de referencia:		I_s(4pXXXXX) = Valores según cuadro adjunto (valores máximos)									
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
8	17	25	33	41	50	58	66	75	83	91	100

Se establece un indicador por cada partida cuya consignación presupuestaria sea superior a 1.500.000,00 €.

Código:		IEF7									
Tipo:		Indicador Económico-Financiero									
Denominación:		Indicador de seguimiento de ingreso capítulo 1 [I _s (1i)]									
Periodicidad:		Mensual									
Valor de referencia:		I_s(1i) = Valores según cuadro adjunto (valores mínimos)									
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
8	17	25	33	41	50	58	66	75	83	91	100

Código:	IEF8											
Tipo:	Indicador Económico-Financiero											
Denominación:	Indicador de seguimiento de ingreso capítulo 2 [$I_s(2i)$]											
Periodicidad:	Mensual											
Valor de referencia:	$I_s(2i)$ = Valores según cuadro adjunto (valores mínimos)											
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
8	17	25	33	41	50	58	66	75	83	91	100	

Código:	IEF9											
Tipo:	Indicador Económico-Financiero											
Denominación:	Indicador de seguimiento de Tasas, por artículo [$I_s(3i)$]											
Periodicidad:	Mensual											
Valor de referencia:	$I_s(3iXX)$ = Valores según cuadro adjunto (valores mínimos)											
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
8	17	25	33	41	50	58	66	75	83	91	100	

Se establecen los siguientes indicadores:

- $I_s(3i31)$, para el artículo 31: Tasas por prestación de servicios públicos
- $I_s(3i32)$, para el artículo 32: Tasas por utilización del dominio público local

Código:	IEF10											
Tipo:	Indicador Económico-Financiero											
Denominación:	Indicador de seguimiento de Precios Públicos, por artículo [$I_s(3i34)$]											
Periodicidad:	Mensual											
Valor de referencia:	$I_s(3i34)$ = Valores según cuadro adjunto (valores mínimos)											
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
8	17	25	33	41	50	58	66	75	83	91	100	

Código:	IEF11											
Tipo:	Indicador Económico-Financiero											
Denominación:	Indicador de endeudamiento total [CET]											
Periodicidad:	Anual (a 31 de diciembre de cada Ejercicio)											
Valor de referencia:	CET = 125,0 (valor máximo en 2005); 112,0 (valor máximo en 2006); y 99,0 (valor máximo en 2007)											

5.2.2.1. Cuadro de Mando

Con los anteriores indicadores se instrumentará el Cuadro de Mando del Plan conforme al modelo de la **Tabla nº 5** que se adjunta como **Anexo 2** a este documento.

5.2.3. Evaluación del Plan

En el mes de Enero de cada uno de los Ejercicios 2006, 2007 y 2008, y una vez cerrado el Ejercicio anterior, se procederá a realizar una evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan.

A tal efecto, se calculará:

- 1) El Ahorro Corriente a 31 de diciembre del Ejercicio anterior.
- 2) El Coeficiente de endeudamiento a largo plazo a 31 de diciembre del Ejercicio anterior.
- 3) El Coeficiente de endeudamiento a corto plazo a 31 de diciembre del Ejercicio anterior.
- 4) El Saldo de la deuda viva de carácter extrapresupuestario.
- 5) El Coeficiente de endeudamiento total a 31 de diciembre de del Ejercicio anterior.
- 6) El Ahorro Neto a 31 de diciembre del Ejercicio anterior.

Las magnitudes 1 a 4 anteriores permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos operativos establecidos para cada anualidad del Plan.

Las magnitudes 5 y 6 anteriores permitirán evaluar el grado de cumplimiento del objetivo general y último del Plan.

De no cumplirse alguno de los objetivos operativos establecidos, deberá procederse a redefinir el mismo, así como a revisar y, en su caso, modificar, aquellas medidas que mejor sirvan a dicho objetivo, pues es fundamental la existencia de un proceso de retroalimentación de la información que permita la adaptación permanente del Plan a la realidad.

---ooOoo---

6. Conclusiones

El presente documento, basado en un supuesto real y, por tanto, con datos económicos y financieros reales de la Entidad Local a la que se refiere el mismo, constituye un trabajo imputable exclusivamente a su autor, ya que ha sido elaborado íntegramente por éste, sin ninguna otra colaboración.

Ello, que algunos reputarían como algo meritorio, no tiene tal consideración en el ánimo del propio autor, pues el diseño y la elaboración de cualquier clase de Plan no debe ser actividad de una única persona, sino de un Equipo de Trabajo, ya que la actividad planificadora corresponde a la Organización y no a “algún elemento aislado” de la misma.

A este respecto, es muy probable que si la elaboración del Plan se hubiera realizado por un Equipo de Trabajo, algunas de las medidas propuestas no se habrían incluido en el mismo, y, seguramente, el Plan incluiría otras medidas que ahora no figuran en el documento presentado.

En todo caso, el debate sobre el alcance y contenido del Plan, así como sobre su implantación y seguimiento —que es lo auténticamente enriquecedor— no se ha producido y de ello ha de resentirse el Plan de Mejora formulado.

Sentado lo anterior, hemos de decir que, a lo largo de mismo, hemos intentado aplicar los conocimientos, técnicas y habilidades (modelos organizativos, matriz DAFO, indicadores de gestión, Cuadro de Mando, etc.) que nos han sido facilitados por los profesores del “III Curso de Dirección Pública Local”. Si hemos aplicado bien unos y otras, el mérito habrá de anotarse al Haber de dicho profesorado. Si, por el contrario, no lo hemos hecho correctamente, habrá que trasladarlo al Debe del alumno.

Las valoraciones y demás afirmaciones que se contienen en el presente documento son imputables únicamente al autor del trabajo y resultan de la experiencia acumulada de veinticinco años en la gestión pública local.

---ooOoo---

7. Anexos y Tablas

Anexo 1

Tabla nº 1

Escenario de Evolución Presupuestaria del Ayuntamiento de León 2005-2007

Tabla nº 2

Escenario de Evolución del Endeudamiento del Ayuntamiento de León 2005-2007

Tabla nº 3

Escenario de Evolución de la Deuda del Ayuntamiento de León 2005-2007

Tabla nº 4

Escenario de Evolución del Ahorro Neto del Ayuntamiento de León 2005-2007

Anexo 2

Tabla nº 5

Cuadro de Mando del Plan

---ooOoo---

8. **Bibliografía**

“Apuntes III Curso de Dirección Pública Local”

RAMIÓ MATAS, CARLES

INAP. Madrid, 2004

“Desarrollo Organizativo del Ayuntamiento Gerencial”

RAMIÓ MATAS, CARLES

Universidad Pompeu Fabra. Barcelona, 2000

“El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la gestión empresarial”

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid, 1998

“El gerente municipal. Una aproximación al cambio en la acción de gobierno y la gestión pública”

LÓPEZ PULIDO, JOAN PERE

Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica, nº 274-275

Madrid, 1997

“Evaluación y control de políticas públicas. Indicadores de gestión”

VARIOS AUTORES

Ayuntamiento de Gijón. VII Seminario de gestión pública local. Asturias, 2002

“Gobierno y gestión de las ciudades: una visión desde las dos orillas del Atlántico”

VARIOS AUTORES

Ayuntamiento de Gijón. IX Seminario de gestión pública local

Ediciones Trea, S.L.. Asturias, 2004

“Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas”

VARIOS AUTORES

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid, 1997

“La gestión financiera de las Entidades Locales. Realidad y perspectiva”

VARIOS AUTORES

Ayuntamiento de Gijón. VIII Seminario sobre gestión pública local. Asturias, 2003

“La estructura de personal de las Corporaciones Locales”

PÉREZ LUQUE, ANTONIO

Editorial Comares. Granada, 1999

“La modernización de las administraciones públicas en España: guía breve de estrategias y actuaciones aplicadas”

GALOFRÉ ISART, ALBERT

Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 1997

“Los instrumentos de Gestión de Personal en las Organizaciones Locales”

RAMIÓ, CARLES y SALVADOR, MIQUEL

Universidad Pompeu Fabra. Barcelona, 2003.

“Los recursos humanos en una administración en cambio”

BLASCO LEGAZ, MANEL y CISTERNAS SURÍS, XAVIER

Papers de Formació Municipal, número 29. Barcelona, 1996

“Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas”

VILLORIA MENDIETA, MANUEL y PINO MATUTE, ELOISA DEL

Editorial Tecnos. Madrid, 2001

“Planificando RR.HH. en un contexto de austeridad”

BLASCO LEGAZ, MANEL y CISTERNAS SURÍS, XAVIER

Papers de Formació Municipal, número 14. Barcelona, 1995

“Strategic managemet of human knowledge, skills, and habilities. Workforce decision making in the post-industrial era”

McGREGOR, E.B.

San Francisco, 1991.

---ooOoo---