

PLAN DE MEJORA

Dirección por Objetivos

Implantación en el Servicio de Tesorería Ayuntamiento de Leganés

Trabajo realizado por:

Autor: Florencio García de Pablo. Tesorero del Ayuntamiento de Leganés

Tutor: Francisco Antonio Cholbi Cachá.

Fecha de exposición: 15 a 17 de diciembre de 2.008.

Destinatarios: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), para la Evaluación del VII CURSO SUPERIOR DE DIRECCION PUBLICA LOCAL.

INDICES DE CONTENIDOS

I RESUMEN EJECUTIVO	3
II INTRODUCCIÓN	10
III DIAGNOSTICO	12
A CONTEXTO	12
1 Características de la organización	12
B LA MISIÓN	21
1 La gestión financiera	21
1.2 La Contabilidad	22
1.2 La tesorería. Configuración financiera	23
1.3 La Tesorería. Configuración jurídica	24
1.4 La Tesorería. Funciones	25
2 La Misión, la visión y los valores	28
C PROBLEMA A RESOLVER	30
1 Definición del problema	30
1.1 Problemática general	31
1.2 El problema de la Tesorería	33
2 Análisis DAFO	36
IV PLAN DE MEJORA	40
A HERRAMIENTAS A UTILIZAR	40
1 La dirección por objetivos DpO	40
2 Antecedentes	41
3 La dirección por objetivos: ventajas y debilidades	42
4 Procedimiento de implantación de la DpO	46
B LOS OBJETIVOS	51
1 Determinación de objetivos	51
1.1 Objetivos estratégicos	51
1.2 Objetivos operativos y plan de acción para su desarrollo ..	52
C IMPLANTACIÓN	79
1 Costes económicos	79
2 Cronograma	82
D EVALUACIÓN	84
1 Indicadores de cumplimiento	84
2 Indicadores de producto	86
3 Indicadores de impacto	89
4 Indicadores de gestión	90
5 Revisiones periódicas	93
6 Evaluación anual	93
E CONCLUSIONES	94
Bibliografía empleada	96
Anexos	99

I RESUMEN EJECUTIVO

Motivación del plan de mejora

El presente trabajo es consecuencia de un proceso de reflexión que nos ha permitido analizar conceptualmente el servicio de tesorería y las funciones que tiene asignadas legalmente, para poder trazar un camino que enlace la posición actual de una tesorería estática y burócrata con una nueva posición de la tesorería dinámica y financiera.

El objetivo del trabajo es lograr un cambio organizativo y de gestión de la tesorería, que nos permita pasar de un concepto de tesorería-depositaria, a una tesorería dinámica, eficiente, eficaz y de calidad, que planifique la gestión financiera tanto a largo como a corto plazo para conseguir el cumplimiento puntual las obligaciones de pago y la optimización del empleo de los recursos financieros

La metodología del trabajo para el diagnóstico de la situación se ha basado en la observación directa y sistemática del funcionamiento del propio servicio de tesorería y de las distintas áreas de la organización, también se han realizado estudios de los procedimientos de gestión vinculados con las funciones de la tesorería y los relacionados con las entidades de crédito que prestan servicios financieros. Para las soluciones se han estudiado las distintas alternativas y técnicas de gestión financiera y de tesorería existentes en el ámbito de la empresa pero trasladados al ámbito de la administración pública

Características de la organización

El Ayuntamiento de Leganés, es un municipio ubicado al sur de la Comunidad de Madrid, forma parte del metropolitana de Madrid, tiene una población de 186.449 habitantes, el último presupuesto liquidado (año 2007) arroja las cifras de 106.378.000 €, de gasto corriente y 26.201.000 € de gasto

de inversiones no financieras; las posibilidades de crecimiento futuro tanto industrial como residencial son escasas por el agotamiento del territorio para nuevos desarrollos urbanísticos.

El Ayuntamiento se organiza en 13 áreas de gestión. La Tesorería está incardinada en el área de gestión financiera dentro de la estructura de la Concejalía de Hacienda.

El vertiginoso crecimiento del municipio entre los 1960 y 1980 (*pasa de 8.539 a 163.426 habitantes*), genera una alta demanda de servicios y la necesidad de tener una organización administrativa capaz de digerir todos los procesos y demandas de los ciudadanos. Ante esta situación los gestores municipales aumentan la plantilla de empleados públicos de forma desordenada y en muchas ocasiones sin los mínimos requisitos de merito y capacidad. Aquellas decisiones traen hoy en día determinados problemas no fáciles de solucionar como son, unos recursos humanos poco cualificados y con limitadas competencias profesionales que dificultan la modernización administrativa y la introducción de nuevas técnicas de gestión.

El Diagnostico

Los principales problemas a resolver para lograr el objetivo propuesto se pueden concretar en los siguientes:

- **Ausencia de planificación financiera** en la “gestión” de la tesorería
- **Falta de liderazgo y de plan estratégico** municipal
- Clara **insuficiencia de medios personales** y poco cualificados para el desempeño de las funciones financieras y de tesorería.
- **No existe comunicación de la tesorería con el resto de áreas de gestoras de ingresos y gastos**, lo que genera falta de información que nos permita planificar adecuadamente la tesorería

- **Se realizan muchas tareas administrativas y poca gestión administrativa.** Es necesario cambiar la mentalidad en cuanto al reparto de papeles, hay que gestionar más y ser menos burócratas
- **No existe mecanización** en la gestión de la Tesorería
- **Falta de sistemas únicos de gestión** que permitan a toda persona que lo necesite acceder a la información “On Line”
- **Existencia de recursos financieros ociosos por la falta de planificación financiera.**

Ante esta situación se ha realizado un análisis estratégico en profundidad tanto de la unidad como de la organización y nos pone de manifiesto una situación de VULNERABILIDAD que nos viene a confirmar lo expuesto en las líneas anteriores.

El Plan de mejora

El objetivo del plan de mejora es lograr un cambio conceptual, organizativo y de gestión de la tesorería, pasar de un concepto de tesorería-depositaria estática, a una tesorería dinámica, eficiente, eficaz y de calidad.

Las herramientas a utilizar

La herramienta que vamos a utilizar es la dirección por objetivos (DpO). La DpO es una forma de dirección que puede dar solución a los problemas que tiene planteados el servicio de tesorería. La dirección por objetivos (DpO) exige planificación, involucra a la dirección de la organización, involucra al superior y al subordinado en la planificación y en la fijación de los objetivos comunes, determina la responsabilidad de superiores y subordinados en el cumplimiento de las metas marcadas, permite poner de manifiesto las necesidades organizativas y de recursos que padecen los servicios, permite valorar los puestos de trabajo en función de los objetivos alcanzados.

Otras herramientas complementarias a utilizar van a ser la Relación de Puestos de Trabajo que permitirá llevar a cabo la necesaria reorganización administrativa y evaluación de los puestos de trabajo y los planes de formación.

Y por último, como elemento básico y necesarios para lograr el éxito de la implantación del plan, es necesario involucrar a la dirección política y para ello se **creará un comité de dirección** que tendrá por objeto la dirección, impulso y control del proceso de implantación del plan, será elemento coordinador con otras áreas de la organización que deban participar en el proceso, facilitará los recursos necesarios para su puesta en marcha, y no solo los de tipo financieros sino también los relativos a los flujos de información, recursos humanos, los de tipo organizativos, etc.

La determinación e implantación de objetivos

La implantación del plan comprenderá los años 2009 y 2010. Durante el año 2009 abordaremos el problema organizativo, nos ocuparemos de la formación y capacitación profesional del personal, de la mecanizará de la tesorería y de la implantación de un sistema de comunicación entre la tesorería y las distintas áreas de gestión. Durante el año 2010 realizaremos el desarrollo de los sistemas de gestión necesarios para llevar a cabo la implantación de los planes y presupuestos financieros y de tesorería.

Para el cumplimiento de las metas previstas se han fijado dos objetivos estratégicos:

El primer objetivo estratégico pretende implantar un sistema de gestión financiera que garantice la liquidez suficiente para el cumplimiento puntual de las obligaciones de pago.

Con el segundo objetivo se pretende implantar un sistema de gestión financiera del capital circulante o capital operativo integrando los procesos de cobros y de pagos y la gestión de los instrumentos financieros de endeudamiento y de colocación de excedentes que permita el equilibrio financiero y la optimización del empleo de los recursos financieros.

Para la consecución de estas metas, se han fijado una serie de objetivos operativos que pasamos sucintamente a describir:

En primer término, durante el año 2009, se llevará a cabo la reorganización de la tesorería, se creará una sección administrativa de tesorería dotándola del personal necesario para lograr las metas previstas. A continuación se abordará la mecanización de la tesorería, se implantará la aplicación EDITRANS de transferencia de ficheros y la herramienta informática de comunicación entre áreas de la organización. Por último se llevará a cabo el plan de formación para todo el personal del servicio, directivos y personal subordinado.

En el año 2010 se implantarán los sistemas de gestión administrativa y de gestión financiera necesarios para la confección periódica de los planes y presupuestos financieros y de tesorería: el plan financiero cuatrienal que deberá comprender el plan de inversiones y de financiación de legislatura; el presupuesto financiero anual que comprenderá la ejecución del presupuesto económico anual distribuido por meses; el presupuesto monetario o plan de disposición de fondos; el presupuesto de tesorería mensual y la determinación del importe mensual de disponibilidades líquidas; el sistema de gestión para el seguimiento y control de los procesos de cobros y de los procesos de pago; el sistemas de gestión de los instrumentos financieros de endeudamiento y de colocación de excedentes y por último se implantará un sistema de centralización de la tesorería.

La implantación del plan conlleva los siguientes costes económicos:

Resumen de costes por objetivos y años de implantación

Objetivo	Año	Costes		Total Coste
		Internos	Externos	
1	Año 2009	9.227 €	259.642 €	268.869 €
1	Año 2010	38.457 €	0 €	38.457 €
Total		47.684 €	259.642 €	307.326 €
2	Año 2010	10.990 €	5.535 €	16.525 €
Total coste implantacion objetivos		58.674 €	265.177 €	323.851 €

Como anexo se adjuntan los costes económicos en que se ha incurrido para desarrollar cada una de las acciones de los objetivos operativos.

En la sistemática de implantación del plan de mejora, se ha elaborado el cronograma de implantación en el que se reflejan las acciones necesarias a desarrollar con indicación de fecha de inicio y fecha de finalización.

A continuación mostramos un resumen del cronograma de implantación por OBJETIVOS OPERATIVOS

Cronograma para la implantación del plan de mejora con la herramienta de Dirección por Objetivos																									
		Año 2009												Año 2010											
Código	Objetivo operativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1	Reorganizacion de la tesorería, mecanizacion y formación																								
1.2	Mecanización																								
1.3	Implantar sistema de comunicación entre areas de gestion																								
1.4	Elaborar plan financiero cuatrienal																								
1.5	Elaborar presupuesto financiero anual																								
1.6	Elaborar presupuesto de tesorería mensual																								
1.7	Elaborar presupuesto monetario																								
1.8	Determinar importe óptimo de saldo de tesorería																								
2.1	Implantar un sistema de gestión instrum. financ. Endeud.																								
2.2	Implantar un sistema de gestión instrum. financ. Excedent.																								
2.3	Estableder sistema gestion finaciera operativa cobros																								
2.4	Estableder sistema gestion finaciera operativa Pagos																								
2.5	Establecer sistema de centralizacion de tesorería																								

Evaluación

La evaluación del plan la realizaremos a través de cuatro grupos de indicadores (de cumplimiento, de resultados, de impacto y de gestión), revisiones periódicas mensuales que nos permitan obtener información del trabajo realizado y de retroalimentación o feed-back que nos permita modificar conductas y acciones y por último una evaluación anual que nos permita conocer los resultados obtenidos y nos ayude a determinar los del año siguiente.

El primer grupo de indicadores tiene por objeto el seguimiento y control del cumplimiento de acciones y objetivos. Elaboraremos una ficha de cumplimiento de las acciones a desarrollar por cada objetivo operativo y por agregación evaluaremos el cumplimiento de los objetivos operativos y por último llegaremos a la evaluación del cumplimiento del objetivo estratégico. Para ello se definen una serie de indicadores que nos permitan analizar el cumplimiento de las acciones en relación con los estándares y márgenes de tolerancia.

El segundo grupo de indicadores se refieren a los indicadores de resultado o producto. Estos indicadores nos van a permitir conocer el resultado o producto que nos proporciona cada objetivo operativo planificado y desarrollado

En tercer lugar se establecerán los indicadores de impacto que nos facilitarán información sobre el impacto o efecto que tiene cada objetivo estratégico en la organización (servicio de tesorería)

Los anteriores indicadores se complementarán con un conjunto de indicadores de gestión que nos informarán sobre determinados aspectos del desarrollo de la gestión del área o servicio de tesorería.

Para terminar hay que decir que la herramienta utilizada en el plan de mejora, la dirección por objetivos requiere de una **revisión periódica**, normalmente mensual que se llevará a cabo en cada unidad administrativa conjuntamente por jefes y subordinados, tiene una doble finalidad: por una parte dar a conocer a los responsables de cada objetivo el progreso hecho hacia su cumplimiento y señalar cualquier desviación importante sobre lo programado; y obtener información de retroalimentación (*feed-back*), que mantenga informados a los responsables y permita modificar las acciones a realizar al objeto de corregir las desviaciones observadas.

Y por último la **evaluación anual** del plan de dirección por objetivos que se llevará a cabo por el comité de dirección con participación del responsable del objetivo en cuestión, con esta acción, se trata de revisar y evaluar lo que se ha hecho, analizar las desviaciones observadas y preparar objetivos, acciones e indicadores para el ejercicio siguiente.

II INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de las haciendas locales la tesorería ha ido evolucionando o transformándose, inicialmente era una institución encargada de cobrar las rentas y realizar los pagos para después pasar a tener funciones de manejo y custodia de fondos y valores y a ser la institución encargada de distribuir en el tiempo las disponibilidades dinerarias para el puntual cumplimiento de las obligaciones de pago.

(Como antecedentes de la figura del Tesorero y de la institución de la Tesorería recogemos la información que ofrece el Archivo municipal del Ayuntamiento de Zaragoza-Historia institucional bibliográfica: El cargo de Tesorero). La figura del Tesorero tiene su antecedente más lejano en la figura del Mayordomo, cargo renovado cada año, al menos desde 1311, y que estaba entre los mas importantes de la ciudad. El mayordomo era el único que podía cobrar, exigir y administrar las rentas y otros emolumentos y derechos pertenecientes al común de la ciudad, tanto en Zaragoza como en sus términos, lugares y aldeas. Era también el encargado de realizar los pagos en nombre de la ciudad, previa recepción de la orden de pago expedida por el capítulo y consejo. En 1930 se crea el cuerpo de Depositarios de fondos de la Administración Local, que más tarde (años 90) pasarán a llamarse Tesoreros.

A partir de la Ley de Haciendas Locales de 1988, las funciones de la tesorería se centran en la de realizar los cobros (el tesorero es jefe de la recaudación) y pagos, de la custodia y manejo de fondos y la de distribuir las disponibilidades dinerarias en el tiempo para el cumplimiento puntual de las obligaciones de pago.

Con la reciente aprobación de la ley 57/2003, de medidas para la modernización del gobierno local, la tesorería cobra una dimensión financiera y se incardina en el órgano de gestión financiera.

Con el presente trabajo se pretende introducir un cambio en el servicio de tesorería, pasar del concepto actual de la tesorería como una institución estática que se limita a las funciones burocráticas y administrativas a un concepto de tesorería dinámica en la que estará presente en todo momento la gestión y la planificación financiera a largo y a corto plazo, a una tesorería

dinámica, eficiente, eficaz y de calidad, que planifique la gestión financiera tanto a largo como a corto plazo y que permita cumplir puntualmente las obligaciones de pago y la optimización del empleo de los recursos financieros.

La metodología del trabajo para el diagnóstico de la situación se ha basado en la observación directa y sistemática del funcionamiento del propio servicio de tesorería y de las distintas áreas de la organización, también se han realizado estudios de los procedimientos de gestión vinculados con las funciones de la tesorería y los relacionados con las entidades de crédito que prestan servicios financieros.

Se ha realizado un análisis estratégico en profundidad tanto de la unidad como de la organización y nos pone de manifiesto una situación de VULNERABILIDAD que pone de manifiesto las graves carencias que tiene la organización y en particular el servicio de tesorería fundamentalmente derivados, entre otras causas, por una falta de liderazgo, ausencia de sistemas de gestión, ausencia de sistemas organizativos, una falta de competencias profesionales del personal del servicio y una inadecuada de política de recursos humanos.

Por ello se ha acudido a una herramienta que interrelaciona los distintos niveles de jefatura de la organización, la Dirección por Objetivos. Se ha seleccionado esta herramienta, entre otras razones, porque involucra en la determinación e implantación de los objetivos a todos los niveles de la organización, cada jefe participa con el subordinado en la determinación de los objetivos, en la fijación de indicadores, en las revisiones y controles periódicos así como en la evaluación anual. Todo ello involucra a jefes y subordinados y les incardina en una motivación necesaria para lograr los objetivos propuestos y salir de la situación estática y de apatía actual.

La implantación del sistema de dirección por objetivos se estructura en tres fases. La primera de ellas se refiere al diagnóstico de la situación actual, donde se describe la organización, las funciones y misión del servicio para después, mediante un análisis estratégico podamos determinar el problema que se pretende resolver. En la segunda parte se desarrolla el plan de mejora a implantar, se proponen los objetivos por el Comité Director que van a ser determinados entre los directivos y subordinados del servicio, se describe las

acciones a desarrollar para lograr las metas previstas, se elabora el cronograma de implantación y el coste económico de la misma.

Como última fase se determinan los indicadores que nos van a permitir realizar las revisiones periódicas que se llevarán a cabo mensualmente y de forma conjunta entre jefes y subordinados así como la evaluación anual que permitirá realizar un análisis integral de la organización por encima del análisis las acciones individuales y aisladas.

III. EL DIAGNOSTICO

A. EL CONTEXTO

1. Características de la organización

El Plan de Mejora tiene por objeto la implantación de una dirección por objetivos (DoP) en el servicio de la Tesorería Municipal. Se trata de establecer las pautas de trabajo necesarias para una adecuada relación entre la eficacia y la eficiencia

El Plan va dirigido a la propia organización (Ayuntamiento de Leganés), por lo tanto, sus destinatarios, (equipo técnico y equipo de gobierno municipal), son conocedores de la misma. No obstante, como el plan tiene que ser objeto de una presentación externa es conveniente contextualizar el Servicio de Tesorería objeto del Plan dentro de la organización en el Ayuntamiento de Leganés

El Municipio.

Aunque sea obvio decirlo, al igual que cualquier otra organización, el municipio tiene su propio objeto social o misión el cual justifica su existencia. Siguiendo la Ley Básica que regula el ámbito local, *Los Municipios son entidades básicas de la organización territorial del Estado y cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades.*

Su organización responde a las siguientes reglas:

El Alcalde, los Tenientes de Alcalde y el Pleno existen en todos los ayuntamientos.

- *La Junta de Gobierno Local existe en todos los municipios con población superior a 5.000 habitantes y en los de menos, cuando así lo disponga su Reglamento Orgánico o así lo acuerde el Pleno de su ayuntamiento*

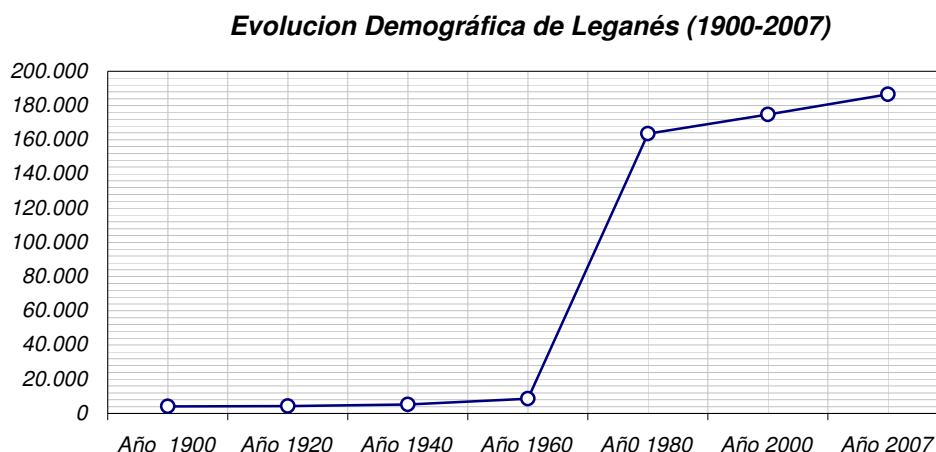
Y en cuanto a sus competencias, pueden ser propias o atribuidas por delegación, y en el ámbito de las mismas, el Municipio, para la gestión de sus intereses puede promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal.

Población y territorio.

El Municipio de Leganés es uno de los municipios del Área Metropolitana de Madrid. Se encuentra situado al sur de Madrid capital y es limítrofe con los municipios de Madrid, Getafe, Fuenlabrada, Mostoles y Alcorcón, los datos de población y territorio, son los siguientes: [Tabla 1]

[Tabla 1] Datos de población y territorio: 01 Enero 2007			
Municipio	Extensión (Km²)	Población (hab)	Densidad (hab/Km²)
Madrid	605,77	3.132.463	5.171,02
Alcorcón	33,73	166.553	4.937,49
Fuenlabrada	39,41	194.142	4.926,21
Mostoles	45,36	204.535	4.509,14
Leganés	43,09	186.449	4.326,96
Getafe	78,38	159.300	2.032,42
Fuente:INE		Elaboración Propia	

El municipio de Leganés junto con los municipios de su entorno fueron receptores de grandes masas de población derivado de los movimientos migratorios de zonas rurales a las ciudades habidos en España entre los años 1960-1980. [Gráfico 1]



Fuente: Ayuntamiento de Leganés
Elaboración Propia

Gráfico 1. Evolución demográfica de Leganés (1900 – 2007)

Presupuestos.

Un análisis de las liquidaciones de presupuestos municipales de los cinco últimos años [Tabla 2] ponen de manifiesto un importante incremento del gasto corriente y del gasto de inversión fruto del establecimiento de nuevos servicios para el ciudadano. Por otra parte se aprecian que los nuevos servicios se prestan con mayor participación de entes privados (externalización). Esta tendencia se pone de manifiesto por el menor peso de los gastos de personal (Capítulo I) y mayor protagonismos de los gastos por compras de bienes y servicios (Capítulo II), ambos en relación con el total de gasto corriente.

AYUNTAMIENTO DE LEGANES

Presupuesto Ejecutado (Cifras en miles de Euros)

	Año 2003		Año 2004		Año 2005		Año 2006		Año 2007	
Gastos de Personal	50.678	66,8%	51.327	64,1%	53.329	62,8%	57.850	60,3%	62.636	58,9%
Bienes y Servicios	19.797	26,1%	23.133	28,9%	25.678	30,2%	32.225	33,6%	37.555	35,3%
Otros gtos corrientes	5.429	7,2%	5.562	7,0%	5.925	7,0%	5.908	6,2%	6.187	5,8%
Gasto corriente	75.904	100,0%	80.022	100,0%	84.932	100,0%	95.983	100,0%	106.378	100,0%
Inversiones reales	17.394		11.308		12.657		25.713		26.201	

Fuente: Ayuntamiento de Leganés

Elaboración propia

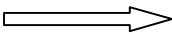
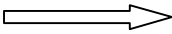
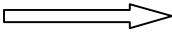
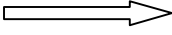
Tabla 2. Evolución del presupuesto liquidado (2003-2007)

La Organización Municipal.

El Ayuntamiento de Leganés se encuentra acogida al Título X de municipios de gran población de la Ley 7/1985, de 2 de abril, en su redacción dada por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.

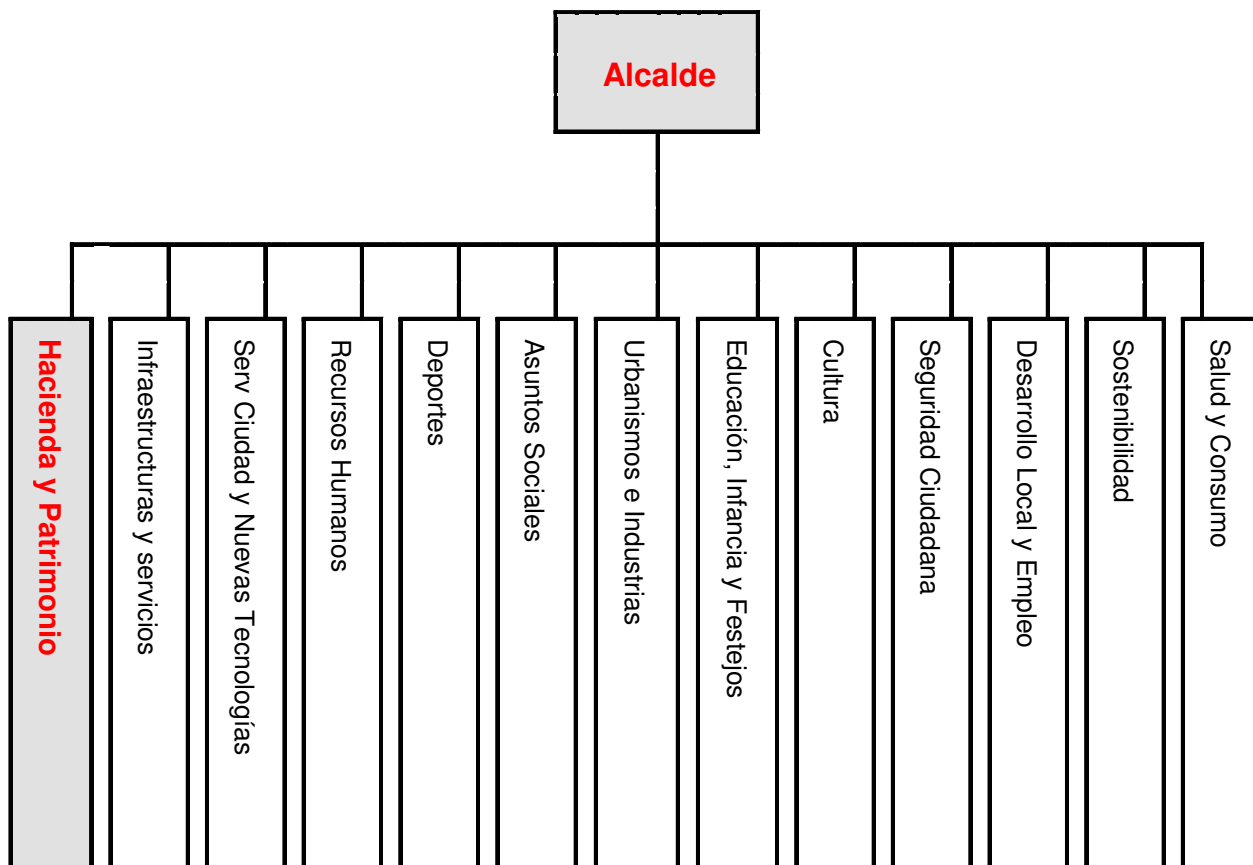
Haciendo uso de las capacidades de autoorganización de dicha norma y conforme al Reglamento Orgánico de la ciudad aprobado por acuerdo de Pleno de 27 de Octubre de 2008 ha establecido la estructura municipal que a continuación se expone.

Así, según la nueva estructura la toma de decisiones corresponde a los siguientes órganos municipales:

- Alcalde  Decretos
- Concejales  Resoluciones
- Junta de Gobierno  Acuerdos de Junta de Gobierno
- Ayuntamiento Pleno  Acuerdos de Pleno

La Administración del Ayuntamiento de Leganés se organiza en 13 áreas de gestión [Grafico 2]. Cada área es dirigida por un concejal delegado cuyas competencias están atribuidas directamente por el Alcalde. Estas áreas son las siguientes:

Gráfico 2: Organigrama de Administración y Gobierno del Ayuntamiento de Leganés



Concejalía de Hacienda y Patrimonio

De acuerdo con la nueva estructura de organización municipal y consecuencia de que el municipio de Leganés se encuentra acogido al Título X de municipios de gran población de la Ley 7/1985, de 2 de abril, en su redacción dada por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local, y la aprobación del Reglamento Orgánico de la ciudad por acuerdo de Pleno de 27 de Octubre de 2008 la estructura orgánica de la Concejalía de Hacienda es la siguiente [Grafico 3]

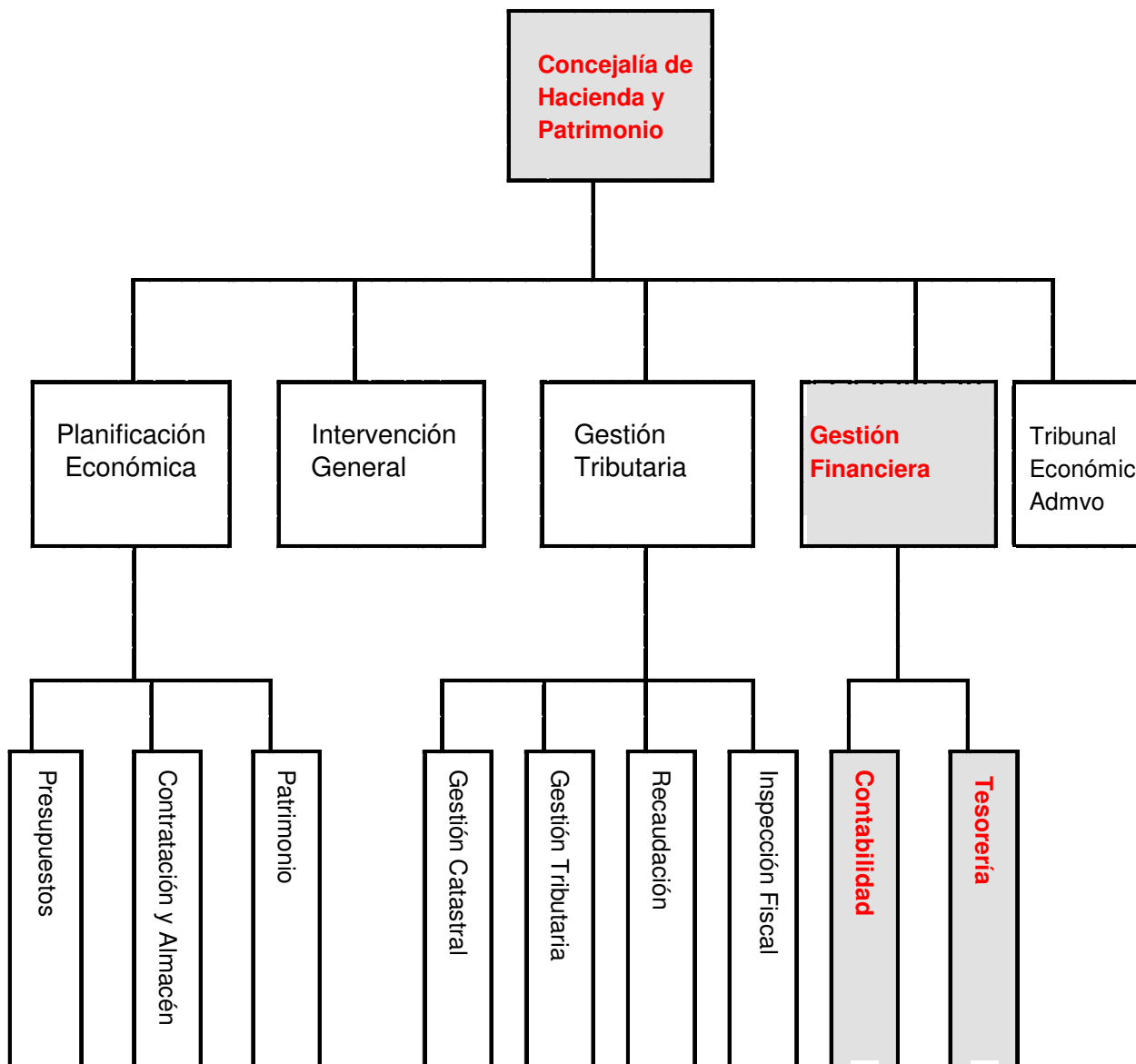


Gráfico 3: Organigrama de la Delegación de Hacienda y Patrimonio

Estructura y Funciones de la Concejalía de Hacienda y Patrimonio

Corresponde a la concejalía de Hacienda y Patrimonio la dirección de la gestión económico financiera y patrimonial de acuerdo con las políticas municipales aprobadas por el equipo de gobierno.

La elaboración del presupuesto, el seguimiento y análisis de la evolución de sus estados de ingresos y gastos y la tramitación de las modificaciones presupuestarias.

La elaboración de las ordenanzas fiscales y el análisis y diseño de la política global de ingresos públicos en lo relativo al sistema tributario municipal.

El seguimiento y la ordenación de la ejecución del presupuesto de ingresos tributarios y no tributarios.

El desarrollo de la organización de los servicios de contratación y de gestión patrimonial.

La gestión y control de los diferentes recursos económicos y de los gastos y pagos.

El desarrollo de la organización de la contabilidad de conformidad con las normas contables, mediante el establecimiento de los adecuados métodos y procedimientos.

La Concejalía de Hacienda y Patrimonio se estructura en cuatro servicios administrativos y un Tribunal Económico Administrativo.

- Planificación Económica
- Intervención General
- Gestión Tributaria
- Gestión Financiera
- Tribunal Económico Administrativo

Pasamos a describir sucintamente las funciones atribuidas a cada uno de ellos:

a) Planificación Económica

Es la oficina económica del Concejal Delegado de Hacienda, realiza funciones de información y asesoramiento económico y presupuestario.

Confecciona el proyecto de presupuesto y el Plan de inversiones y controla su ejecución elaborando los informes económicos y presupuestarios que sean precisos en cada momento

Coordina la confección de las ordenanzas fiscales dirigiendo e impulsando todos los procesos para su aprobación.

Dirige los departamentos de Contratación, patrimonio y almacén

b) Intervención General

Realizará la función pública de control y fiscalización interna de la gestión económico-financiera y presupuestaria, en su triple acepción de función interventora, función de control financiero y función de control de eficacia, corresponderá a un órgano administrativo, con la denominación de Intervención general municipal.

c) Gestión Tributaria.

Corresponderán a este órgano de gestión tributaria, al menos, las siguientes competencias:

- La gestión, liquidación, inspección, recaudación y revisión de los actos tributarios municipales.
- La recaudación en período ejecutivo de los demás ingresos de derecho público del ayuntamiento.
- La tramitación y resolución de los expedientes sancionadores tributarios relativos a los tributos cuya competencia gestora tenga atribuida.
- El análisis y diseño de la política global de ingresos públicos en lo relativo al sistema tributario municipal
- La propuesta, elaboración e interpretación de las normas tributarias propias del ayuntamiento.
- El seguimiento y la ordenación de la ejecución del presupuestos de ingresos en lo relativo a ingresos tributarios

d) Tribunal Económico-Administrativas.

Corresponde a este órgano las siguientes funciones:

- El conocimiento y resolución de las reclamaciones sobre actos de gestión, liquidación, recaudación e inspección de tributos e ingresos de derecho público, que sean de competencia municipal.
- El dictamen sobre los proyectos de ordenanzas fiscales.
- En el caso de ser requerido por los órganos municipales competentes en materia tributaria, la elaboración de estudios y propuestas en esta materia.

e) Gestión Financiera

Corresponde a este departamento las siguientes funciones:

- Contabilidad.
- Tesorería

1. La contabilidad.

La contabilidad es la dependencia municipal encargada del desarrollo de la contabilidad financiera y de la contabilización de la ejecución del presupuesto de la entidad local. Asimismo, le compete la inspección de la contabilidad de los organismos autónomos y de las sociedades mercantiles dependientes de la entidad local, todo ello de acuerdo con los procedimientos e instrucciones que establezca el Pleno

2. La Tesorería.

Aunque más adelante desarrollemos con mayor detalle las funciones de la Tesorería, parece conveniente indicar de forma sintética las mismas. Así la Ley

de Haciendas Locales enumera cuatro funciones que después serán objeto de un desarrollo mayor:

- Recaudar los derechos y pagar las obligaciones.
- Servir al principio de unidad de caja, mediante la centralización de todos los fondos y valores generados por operaciones presupuestarias y extrapresupuestarias.
- Distribuir en el tiempo las disponibilidades dinerarias para la puntual satisfacción de las obligaciones.
- Responder de los avales contraídos.

Llegado este punto, hay que decir que aunque en la responsabilidad de la Gestión de los Servicios Financieros se encuentre la Gestión Contable y la Gestión de la Tesorería, se trata de dos realidades distintas y separadas en cuanto a su gestión.

El Plan de Mejora se ha orientado a la Gestión de Tesorería por considerar que es un área más sensible y, hoy día, una pieza clave para el desarrollo de las políticas municipales. Por tanto haremos una pequeña referencia a la gestión contable y nos centraremos fundamentalmente en la Gestión de la Tesorería.

B. LA MISIÓN

1. La Gestión Financiera

Se atribuyen dos responsabilidades al ámbito de la gestión financiera:

- La contabilidad
- La Tesorería

1.1 La contabilidad.

Como hemos dicho anteriormente, la contabilidad es la dependencia municipal encargada del desarrollo de la contabilidad financiera y de la contabilización de la ejecución del presupuesto de la entidad local. Asimismo, le compete la inspección de la contabilidad de los organismos autónomos y de las sociedades mercantiles dependientes de la entidad local, todo ello de acuerdo con los procedimientos e instrucciones que establezca el Pleno

Comprende las siguientes funciones:

- Formar la cuenta general de la entidad
- Formar los estados integrados y consolidados de las cuentas que determine el Pleno de la Corporación
- Recabar de los Organismos Autónomos y de las sociedades mercantiles dependientes de la entidad local, la presentación de las cuentas y demás documentos que deban acompañarse a la Cuenta General de la entidad, así como la información necesaria para realizar, en su caso, los procesos de integración y consolidación
- Coordinar las funciones o actividades contables de la entidad local, emitiendo las instrucciones técnicas oportunas e inspeccionando su aplicación.
- Organizar un adecuado sistema de archivo y conservación de los documentos e información contable.
- Inspeccionar de la contabilidad de los organismos autónomos y de las sociedades mercantiles dependientes de la entidad.
- Elaborar la información e informes que demande el Pleno
- Elaborar los avances de la liquidación del presupuesto y la liquidación

1.2. La Tesorería. Configuración financiera

Desde un punto de vista puramente financiero, la tesorería es el área que gestiona los flujos monetarios así como las cajas de efectivo y las cuentas bancarias como instrumentos necesarios para la ejecución de los cobros y de los pagos.

Hablar de la tesorería, es hablar de los flujos de cobros y de pagos, de las posiciones de liquidez, de la gestión de efectivo, de la gestión de los excedentes, de la financiación de las necesidades, del control del riesgo, de la gestión del capital circulante, de la gestión de las relaciones bancarias, etc.

También puede hablarse de la tesorería como un centro de beneficios. Desde un punto de vista puramente financiero, cualquier ente económico tiene unos rendimientos financieros y unos costes financieros, que por suma algebraica de ambos se obtiene un resultado financiero.

La Tesorería constituye una unidad independiente en el área financiera y tiene la responsabilidad de la gestión de los fondos de la entidad con un doble objetivo:

- La optimización de los gastos financieros
- Asegurar la liquidez del ente que permita el puntual pago de las obligaciones.

Así son funciones de la Tesorería:

- La gestión de los flujos monetarios (cobros y pagos)
- La gestión de la posición de la tesorería (tesorería cero)
- La gestión de los instrumentos de financiación de necesidades y de colocación de los excedentes.
- Las relaciones bancarias y la negociación.

1.3. La tesorería. Configuración jurídica

La configuración jurídica de la tesorería en el ámbito municipal, y ciñéndonos exclusivamente al ámbito financiero de la misma La Ley de Haciendas Locales recoge las siguientes funciones:

El artículo 196 de la Haciendas Locales (RDL 2/2004, de 5 de marzo), establece que son *funciones encomendadas a la tesorería de las entidades locales*:

a)

b) *Servir al principio de unidad de caja, mediante la centralización de todos los fondos y valores generados por operaciones presupuestarias y extrapresupuestarias.*

c) *Distribuir en el tiempo las disponibilidades dinerarias para la puntual satisfacción de las obligaciones.*

d) *Responder de los avales contraídos.*

e) *Realizar las demás que se deriven o relacionen con las anteriormente numeradas.*

Por su parte, el artículo 199 del RDL 2/2004, referido a la financiación de los déficits y rentabilización de los excedentes, dispone:

1. *Las entidades locales, de acuerdo con lo establecido en el artículo 51 de esta Ley, podrán concertar, con cualesquiera entidades financieras, operaciones de tesorería para cubrir déficit temporales de liquidez derivados de las diferencias de vencimientos de sus pagos e ingresos.*
2. *Igualmente, las entidades locales podrán rentabilizar sus excedentes temporales de tesorería mediante inversiones que reúnan las condiciones de liquidez y seguridad*

Por último decir que el RD 1174/1987, de 18 de septiembre, regula en su artículo 5.1 las siguientes funciones:

El manejo y custodia de fondos, valores y efectos de la Entidad local, de conformidad con lo establecido por las disposiciones legales vigentes. Esta función comprende:

- 1. La realización de cuantos cobros y pagos corresponda a los fondos y valores de la Entidad, de conformidad con lo establecido por las disposiciones legales vigentes.*
- 2. La organización de la custodia de fondos, valores y efectos de conformidad con las directrices señaladas por la Presidencia.*
- 3. Ejecutar, conforme a las directrices marcadas por la Corporación, las consignaciones en Bancos, Caja General de Depósitos y establecimientos análogos, autorizando junto con el Ordenador de pagos y el Interventor los cheques y demás órdenes de pago que se giren contra las cuentas abiertas en dichos establecimientos.*
- 4. La formación de los planes y programas de Tesorería, distribuyendo en el tiempo las disponibilidades dinerarias de la Entidad para la puntual satisfacción de sus obligaciones, atendiendo a las prioridades legalmente establecidas, conforme a las directrices marcadas por la Corporación.*

1.4. La tesorería. Funciones

Un análisis de las anteriores funciones, nos permitiría enunciar las siguientes:

c.1) Servir al principio de unidad de caja.

- Supone la centralización de todos los fondos y valores generados por operaciones presupuestarias y extrapresupuestarias. Este principio significa que todos los fondos, valores y efectos deben estar centralizados en una dependencia única (tesorería) y que todos los fondos líquidos que existan en un momento del tiempo podrá ser aplicados al pago de cualesquiera de las obligaciones debidamente reconocidas. No se trata de unidad física en el sentido de una misma cuenta bancaria o dependencia física, sino de unidad contable, unidad de dirección y control y unidad competencial.

c.2) La formación de los planes y programas de Tesorería.

- Distribuir en el tiempo las disponibilidades dinerarias de la Entidad para la puntual satisfacción de sus obligaciones, atendiendo a las prioridades legalmente establecidas, conforme a las directrices marcadas por la Corporación.
- Ejecutar el Plan de Disposición de fondos de la tesorería para la óptima gestión de los recursos líquidos disponibles
- La realización del presupuesto de tesorería anual con distribución mensual de las previsiones de ingresos y de los pagos estimados a realizar atendiendo a lo establecido en el Plan de Disposición de Fondos.
- Revisar el Presupuesto anual de Tesorería realizando una programación mensual de pagos en función de la previsión de cobro y atendiendo a lo establecido en el Plan de Disposición de Fondos.
- Analizar las desviaciones del presupuesto mensual de tesorería

c.3) Financiación del Déficit (necesidades).

- Concertar las operaciones de crédito a corto plazo (pólizas de tesorería) necesarias para cubrir déficit temporales de liquidez derivados de las diferencias de vencimientos de sus pagos e ingresos.
- Gestionar los trámites necesarios para la formulación de las propuestas relativas a la concertación de operaciones de tesorería que financien el déficit, analizando las ofertas presentadas y formulando la correspondiente propuesta de adjudicación.
- El seguimiento y control de las pólizas de tesorería

c.4). Rentabilizar excedentes.

- Rentabilizar los excedentes temporales de tesorería mediante inversiones que reúnan las condiciones de liquidez y seguridad.

- Gestionar los excedentes de tesorería estudiando y analizando el mercado financiero para garantizar una colocación de los mismos que reporte la máxima rentabilidad con liquidez y el mínimo riesgo.

c.5) Servicio de Caja y Bancos

- Atender el servicio de ventanilla de caja para las operaciones de depósitos avals y fianzas.
- Custodiar los resguardos de valores correspondientes las fianzas, depósitos y avals depositados en Caja.
- Gestionar la ejecución de los cobros tanto de cuentas operativas como de cuentas restringidas.
- Formar y custodiar los arqueos y conciliación de caja y bancos diarios, mensuales y anuales, ordinarios y extraordinarios.
- Gestionar los fondos para cambio de las cajas periféricas .
- Gestionar la ejecución de los pagos materiales y en formalización que deba realizar el Ayuntamiento por operaciones presupuestarias y no presupuestarias.
- La expedición de certificaciones al personal activo y pasivo de Haberes y Retenciones de I.R.P.F
- Contabilizando diariamente los cobros y los pagos que se hayan producido en las cuentas bancarias.
- Gestionar las fichas de datos bancarios de terceros, grabando en la aplicación informática el contenido de las mismas.
- Informar a acreedores sobre los pagos realizados enviando comunicación de las transferencias realizadas.
- Gestionar el pago de los tributos estatales, autonómicos y las cuotas de la Seguridad Social

Analizadas las funciones del servicio de Gestión Financiera, podemos definir la **MISIÓN** y la **VISION** del mismo

2. La Misión, la visión y los valores

La Misión es la razón de existir de una persona, dependencia o entidad y constituye una plasmación de las finalidades básicas de la entidad

MISION

Desarrollar una gestión financiera eficiente y de calidad que garantice la liquidez suficiente para el puntual pago de las obligaciones, optimice el empleo de los recursos financieros y custodie con eficacia los fondos valores y efectos, con una gestión contable que conduzca a la imagen fiel del patrimonio, de la situación económico financiera, de la ejecución del presupuesto y de los resultados y aporte una información relevante y fiable para la toma de decisiones

La Visión

La Visión es lo que pensamos que debe ser la organización en el futuro, debe ser una proyección, una imagen deseada de la entidad a largo plazo.

VISION

Lograr que la gestión financiera sea un elemento del desarrollo de la organización, que impulse una planificación financiera eficaz y eficiente que permita optimizar el empleo de los recursos financieros y disponer de la liquidez suficiente para el puntual cumplimiento de las obligaciones de pago, unido a un sistema de contabilidad moderno y eficiente que facilite información relevante y fiable y nos configure, en el ámbito local, como un referente en estas materias.

Los Valores

La gestión financiera está asentada sobre los siguientes valores compartidos:

- Legalidad
- Responsabilidad
- Eficiencia y Eficacia
- Confidencialidad
- Coordinación-Cooperación
- Honradez
- Equidad
- Innovación
- Respeto

Legalidad, la Administración Pública esta sujeta al principio de legalidad, su actividad está reglada, quedando muy pocas facetas a discreción de los gestores. Las funciones de la Tesorería viene fijadas por Ley

La responsabilidad de la tesorería implica que los fondos estarán custodiados en las entidades bancarias que ofrezcan seguridad, rentabilidad y liquidez. Los valores y efectos se custodiarán en la caja fuerte, estarán contabilizados y ordenados para su control y verificación por los órganos de auditoría y fiscalización. La Tesorería garantizará la liquidez necesaria para cumplir puntualmente con el pago de las obligaciones y devolución de fianzas.

La “eficiencia y Eficacia. La eficiencia estriba en “hacer las cosas que hay que hacer” y la “eficacia” se entiende como “ hacer bien las cosas que se hacen” (Peter Drucker –Manual de Dirección por Objetivos Editorial Deusto pag.16). así pues, la tesorería dedicará todo su esfuerzo a la realización de todas aquellas funciones que le están encomendadas (eficiencia) cumpliendo en su totalidad todas las funciones y realizándolas mismas correctamente y en el tiempo establecido para ello (eficacia)

La confidencialidad como deber ético en la gestión y tramitación de los asuntos públicos que den confianza a los ciudadanos y como deber jurídico de todos aquellos datos de carácter personal

Coordinación-Cooperación, valor necesario para la gestión financiera, por ser ésta una gestión finalista, que necesita de la información de los distintos estamentos de la organización que deben ser coordinados para que sean útiles y eficaces. La coordinación y la cooperación debe entenderse, no solamente entre las unidades de la tesorería, sino también, entre las distintas áreas de gestión municipal

Honradez de todos y cada uno hacia los demás sean éstos compañeros o ciudadanos, con respeto por las normas que regulan nuestra actividad

Equidad Calidad que mueve a dar a cada uno lo que se merece. Debe estar presente en todas las actuaciones de gestión

Innovación estar dispuestos al cambio, ser proactivos y aprovechar al máximo la tecnología existente que nos permita trabajar con mayor eficacia y eficiencia

Respeto entre compañeros de trabajo y hacia el ciudadano que debe ser traducido en un trato correcto y amable

C. PROBLEMA A RESOLVER

1. Definición del problema

La definición del problema a resolver, debe comenzar por plantear la problemática, que, en su conjunto, afecta a la organización en su conjunto y que a su vez traen causa de los problemas concretos de cualquier servicio municipal y en concreto del Servicio de Tesorería. Podemos clasificar estos problemas en:

1.1. Problemática general

a) Falta de liderazgo político y de plan estratégico municipal.

El Ayuntamiento no tiene definidas las líneas estratégicas de actuación. No hay definición de misión, visión y valores. Alta de liderazgo político, no hay líneas estratégicas que permitan dirigir la mirada de las actuaciones al futuro, y por tanto, existe ausencia de objetivos estratégicos y operativos.

b) La política de gestión de Recursos Humanos.

El servicio que ofrece el área de recursos humanos, se puede concretar en actividades como la confeccionar las nóminas, la de liquidar y proponer el pago de las prestaciones a la Tesorería General de la Seguridad Social, tramitar las peticiones de sustituciones por enfermedad, negociar el convenio colectivo, etc, pero no lleva a cabo una verdadera gestión de los recursos humanos, que permita cubrir cada puesto de trabajo con la persona idónea al mismo en función de sus capacidades profesionales.

c) Problemas organizativos

La falta de transversalidad en la organización provoca desconocimiento en el personal (empleados públicos y técnicos) respecto de las líneas estratégicas que define la dirección. Esta situación llega hasta el extremo de que unas áreas no conozcan lo que hacen otras áreas municipales, ni por qué lo hacen, que unos departamentos o servicio no conozcan las actividades que hacen otros departamentos de su misma área y hasta es posible que personas de un mismo departamento desconozcan lo que hacen otras personas de ese mismo departamento.

d) Recursos personales

La ausencia de una política de recursos humanos, las deficiencias en la organización, la inexistencia de sistemas de gestión y de gestión por procesos, impide conocer los recursos necesarios para el desempeño de las funciones asignadas a cada puesto de trabajo. Lo que si estamos en condiciones de señalar es, que los recursos actuales aplicados a la organización actual, son insuficientes en dos sentidos: falta de personal técnico y falta de competencias profesionales del personal auxiliar.

e) Lugar de trabajo. Espacio físico

El espacio físico destinado al lugar de trabajo es reducido y provoca hacinamiento. Esta situación reduce notablemente la eficacia y eficiencia en el desempeño del puesto de trabajo. Existencia de elevado ruido debido a las conversaciones entre el personal que provoca estrés, falta de concentración y errores en el trabajo. El espacio físico también es extensible al área de archivo.

Las cajas con documentos, que deberían estar en el archivo, por falta de espacio en aquel, se amontonadas en los lugares de trabajo con las consiguientes molestias para el trabajador y la vulnerabilidad que tiene la custodia de los documentos allí archivados.

f) Relaciones interdepartamentales.

Existen problemas de comunicación entre las distintas unidades administrativas, sean éstas de la misma área de responsabilidad o de otra distinta. Cada departamento o unidad administrativa, hace el trabajo y, en su caso, resuelve sus problemas de forma aislada, como si de una organización independiente se tratara. Estas situaciones provocan que cuando un expediente tiene que pasar por distintos departamentos, cada uno de ellos se fotocopie su contenido o parte del mismo y forme su propio archivo de dicho expediente lo que produce evidentes ineficiencias en la gestión.

g) Recursos materiales, software y apoyo informático

Los recursos materiales en sentido estricto de ordenadores, mesas, armarios, etc son adecuados para realizar el trabajo. En cuanto a los otros elementos como las aplicaciones informáticas y el mantenimiento de las mismas son deficientes. En primer lugar el área de informática carece del personal técnico adecuado para atender las necesidades del usuario, el servicio se presta por consultores externos de la empresa propietaria de la licencia del software que tiene un elevado coste y un servicio deficiente

Los problemas señalados, que son propios del Ayuntamiento como organización, y se puede decir, que por esos mismos problemas se encuentra afectado el servicio de tesorería y el resto de los servicios municipales.

Llegado este punto, vamos a centrarnos en el problema específico que afecta a la TESORERIA y que va a ser objeto del PLAN DE MEJORA.

1.2. El problema de la Tesorería

Los pilares fundamentales en los que nos basamos para definir la organización y estructura del servicio de tesorería son la planificación, la profesionalización del personal del servicio, la relación con otros departamentos, la cultura financiera, la sustitución las tareas administrativas por las tareas relacionadas con la gestión, la mecanización, la información “on line” y actualización del dato en tiempo real, la no ociosidad del recurso financiero y la optimización del empleo de los recursos financieros.

a) Ausencia de planificación financiera

Si planificar es prever hoy lo que haremos mañana, eliminando el mayor grado de incertidumbre y ganado eficiencia en la gestión, tenemos que decir que en el Ayuntamiento de Leganés no existe planificación.

La “*gestión*” de la tesorería se desarrolla sin planificación alguna, se actúa en cada momento en función de los recursos financieros existentes. Si los recursos financieros son abundantes, se cumple puntualmente con las obligaciones de pago, y si los recursos son escasos, se acude al crédito (pólizas de tesorería).

Aunque si es cierto que se realizan previsiones de tesorería, anuales y mensuales, y también se aprueba anualmente el Plan de Disposición de Fondos, estos documentos no tienen fuerza, pues les falta el respaldo de una información que no se tiene en el momento de su elaboración, y que debe fluir de otras áreas del Ayuntamiento. Las previsiones de tesorería se realizan en base a datos históricos, como son la ejecución del presupuesto de ejercicios pasados (ingreso y gastos). Estas previsiones pueden ser útiles para hacer las previsiones de los gastos de funcionamiento (capítulo 2 gastos en bienes corrientes y servicios) y para los ingresos gestionados mediante padrón o matrícula por ser magnitudes basadas en hechos de carácter repetitivo y de fácil previsión, pero, en ningún caso, servirán para prever la ejecución de las inversiones ni tampoco para prever la ejecución de los tributos cuyo hecho imponible es instantáneo y se produce en función de otros hechos o políticas futuras.

Se desconoce, o no existe, el plan estratégico municipal, se desconocen los planes de inversiones, no existe información sobre el desarrollo urbanístico de nuevos barrios.

La dirección no se implique en el proceso planificador y no facilita los recursos necesarios para su puesta en marcha.

b) Plantilla poco profesionalizada y falta de personal

Existe una necesidad fundamental de profesionalizar la gestión de la tesorería, de formar profesionalmente a las personas que integran la tesorería para que estén a la altura de una tesorería moderna, mecanizada y dinámica. Es preciso reorganizar la tesorería creando una sección que incluya un técnico superior y el adecuado personal administrativo

Existe una necesidad fundamental de profesionalizar la gestión de la tesorería, de formar profesionalmente a las personas que la integran para que estén a la altura de una tesorería moderna, mecanizada y dinámica. Es necesario el reciclaje de las personas que antes controlaban bancos (cajero, contable) y la necesidad de elevar el nivel técnico del servicio es indiscutible para entidades como el Ayuntamiento de Leganés. Es preciso reorganizar la tesorería creando una sección que incluya un técnico superior y el adecuado personal administrativo

c) Las relaciones interdepartamentales

El área de Tesorería es el último eslabón de la cadena de ejecución del presupuesto en cuanto a los cobros y pagos se refiere. Las operaciones de cobros y pagos, normalmente, tienen su origen en actividades de otras áreas de la organización, la relación entre ellas debería ser de colaboración y cooperación, pero nos encontramos con departamentos estancos en los que la colaboración y cooperación brilla por su ausencia. Es necesario un apoyo decidido de la dirección que facilite el flujo de información y apoye la implantación de herramientas para que faciliten la comunicación entre áreas y la gestión.

d) Cambiar tareas administrativas por gestión

Es necesario cambiar la mentalidad en cuanto al reparto de papeles “*tareas administrativas versus gestión*”, ahora, este reparto, pasa de ser aproximadamente un 90 % de tareas administrativas y un 10 % de tareas relacionadas con la gestión.

e) Ausencia de una mecanización específica de la Tesorería

Es necesario la mecanización de la tesorería que permita llevar una gestión con eficacia y eficiencia e introducir el concepto de “*sin papeles*”

f) La necesidad de obtener información on line y en tiempo real

Es necesario introducir el concepto de “dato único”, evitar que los hechos y datos tengan que ser procesados varias veces y que los departamento tengan que estar intercambiado constantemente información que origina una ineficiencia del recurso financiero. Cada datos existe una sola vez, y toda persona que lo necesite debe acceder a él “On Line” y debe ser actualizado en tiempo real

g) La ociosidad de los recursos financieros

Este problema trae cusa en los anteriores problemas expuestos. Se produce, fundamentalmente por la confluencia de dos factores: falta de planificación y falta de información. La falta de información impide planificar y genera incertidumbre y, la incertidumbre exige, por seguridad, mayores recursos para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de pago. La ociosidad de los recursos financieros produce costes e ineficacias en la gestión

2. Análisis DAFO

Llegado este punto, vamos a llevar a cabo un análisis de carácter estratégico (análisis DAFO) que nos permita establecer los puntos fuertes (fortalezas), los puntos débiles (debilidades), las oportunidades y amenazas del Servicio de Tesorería. Se compone por tanto de un análisis del entorno (oportunidades/amenazas) y del interno (fortalezas/debilidades) del servicio enfocada a situar su posición actual respecto su misión, sus valores y su visión

El análisis DAFO es una herramienta simple que facilita la toma de decisiones estratégicas.

Su objetivo es ayudar a la Tesorería Municipal a encontrar sus factores estratégicos críticos que nos permita minimizar las debilidades, defendernos de las amenazas, aprovechar las oportunidades y explotar las fortalezas.

Mediante el análisis DAFO vamos a identificar la situación de la Tesorería dentro del de su entorno y dentro de su organización interna, que nos permita determinar sus **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades

A cada elemento de la matriz DAFO le otorgado una ponderación entre 1 y 5 para poder cuantificar su importancia en la organización

<u>ASPECTOS EXTERNOS</u>		
<u>Factores Externos</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
Políticos		Situación política inestable Y falta de liderazgo (4)
Política de Recursos Humanos		No existe política de Recursos Humanos. Los puestos de trabajo se provisionan sin tener en cuenta la competencias de la persona al puesto. (5)
Económicos	Existencia de Superávit presupuestario (3)	Escasez de recursos económicos para contratar nuevo personal (4)
Alianzas		Ausencia de comunicación entre áreas de gestión y entre unidades administrativas (2)
Tecnológicos	Existencia en el mercado de software de Gestion de Tesorería desarrollado y adecuado a nuestras necesidades (3)	
Legislativos	La aplicación del Estatuto del Empleado Público en la faceta de “ <i>Evaluación del desempeño</i> ” (2)	
Comunicaciones	Buenas comunicaciones para intercambio de información con las entidades de crédito (3)	
Socio-Culturales	Perfil joven de la plantilla (3)	Escepticismo y desconfianza a los cambios en las unidades administrativas del entorno (2)
	14	17

...

ASPECTOS INTERNOS		
Factores Internos	PUNTOS FUERTES (FORTALEZAS)	PUNTOS DÉBILES (DEBILIDADES)
Formación	La experiencia en aplicaciones de tesorería facilitarán las tareas formativas (4)	Inexistencia de políticas de formación y promoción del personal en las materias específicas de su trabajo. (2)
Procesos	Existencia de una conciencia de la necesidad de trabajar por procesos (2)	No esta desarrollada la gestión por procesos (4)
Sistemas de información	Existe información estadística aunque ésta sea rudimentaria. Posibilidad de adquirir la herramienta adecuada. (2)	
Personas	Plantilla con ganas de trabajar y actitud positiva al cambio (3)	Falta personal técnico y la cualificación profesional del personal auxiliar es baja (4)
Organización	Posibilidad de aplicar nuevas herramientas organizativas (1)	No existe planificación (3)
Físicos (del lugar de trabajo)		Grave problema de espacios para trabajar que se traduce en una amenaza de la calidad del trabajo (3)
	12	16

DIAGNOSTICO			
<u>Análisis Interno</u>	Debilidades	[1] Debilidades (16) Oportunidades (14) R = (30) Ilusión	[2] Debilidades (16) Amenazas (17) R = (33) Vulnerabilidad
	Fortalezas	[3] Fortaleza (12) Oportunidades (14) R = (26) Éxito	[4] Fortalezas (12) Amenazas (17) R = (29) Desgaste
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo			

Conclusiones:

El cuadrante más valorado es el 2. La estrategia global de la Tesorería responde a una estrategia de vulnerabilidad, basada en que las debilidades y las amenazas son más importantes que las oportunidades y las fortalezas.

IV EL PLAN DE MEJORA

A. HERRAMIENTAS A UTILIZAR

La herramienta que vamos a utilizar es la dirección por objetivos (DpO), es un sistema de dirección que involucra a la dirección de la organización, involucra al superior y al subordinado en la planificación y en la fijación de los objetivos comunes.

Otras herramientas complementarias que utilizaremos son la Relación de Puestos de Trabajo que permitirá llevar a cabo la necesaria reorganización administrativa y evaluación de los puestos de trabajo y los planes de formación

1. La Dirección por Objetivos

La dirección por objetivos (DpO) es una forma de pensar sobre la dirección del trabajo, en palabras de Peter Druker la dirección por objetivos es *una filosofía de dirección*

La DpO es una forma de dirección que puede dar solución a los problemas que tiene planteados actualmente el servicio de tesorería del Ayuntamiento de Leganés por lo siguiente: una DpO eficiente exige planificación; involucra al superior y al subordinado en la planificación y en la fijación de los objetivos comunes; determina la responsabilidad de superiores y subordinados en el cumplimiento de las metas marcadas; permite poner de manifiesto las necesidades organizativas y de recursos que padecen los servicios; permite valorar los puestos de trabajo en función de los objetivos alcanzados.

El sistema de Dirección por Objetivos nos permite gestionar de acuerdo con los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad y control de resultados en función de los objetivos programados

Por consiguiente, la DpO eficiente se ve como un método de asociar los objetivos con los puestos de trabajo (directivos) y con la vinculación del conjunto de estos objetivos con la planificación integral de la empresa.

Bill Reddin en su libro “Manual de Dirección por Objetivos” .dice que *“La eficiencia aparente se orienta hacia el contenido del puesto, mientras que la eficiencia directiva se orienta hacia el resultado del puesto de trabajo”*

Es eficiencia aparente		Es eficiencia directiva
Hacer correctamente las cosas	<i>mas que</i>	Hacer las cosas correctas (hacer lo que hay que hacer)
Resolver problemas		Generar alternativas creativas
Ahorrar recursos y eliminar trabajos		Obtener resultados

2. Antecedentes

La Dirección por Objetivos tal como la conocemos hoy, fue sistematizado en la década de los sesenta por Peter Drucker y puesta en práctica por primera vez en la compañía General Electric.

Las primeras referencias que tenemos de la DpO en la Administración pública española se producen en el año 1998 con el acuerdo del Consejo de Ministros de 17 de julio por el que se promueve la implantación de sistemas de evaluación del rendimiento de unidades administrativas en la Administración General del Estado. Este acuerdo se recoge en la Resolución de 27 de julio de 1998 publicada en el Boletín Oficial del Estado en fecha 7 de agosto.

El Estatuto Básico del Empleado Público regula la nueva figura del personal directivo. Este último (el personal directivo) está llamado a constituir en el futuro un factor decisivo de modernización administrativa, puesto que su gestión profesional se somete a criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad y control de resultados en función de los objetivos.

3. La dirección por objetivos: ventajas y debilidades

CONCEPTO

La DpO es un estilo de dirección orientada a resultados que se apoya en el comportamiento y la motivación humana cuando asume responsabilidades en un ámbito de la vida, en este caso el ámbito laboral. Facilita la participación de los distintos niveles jerárquicos de una organización en la dirección de todos aquellos asuntos de los que son responsables, pudiéndose extender a la participación de los puestos base, es decir, del resto de trabajadores y obreros.

George Odiorne define la dirección por objetivos como *“un proceso por el cual los directivos principales y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican conjuntamente los objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre y en el que se utilizan estos parámetros como guías para dirigir la sección, departamento, etc de los que cada directivo es responsable y para valorar la aportación que realiza cada uno de los directivos participantes.*

Peter Drucker, se ha referido a la dirección por objetivos como una filosofía de dirección (Peter Drucker *The practice of Management*), afirma que está firmemente basada en un concepto de comportamiento y motivación humana y que se aplica a los directivos de cualquier nivel, en todas las áreas funcionales y de cualquier clase y tamaño de organización.

Bill Reddin da la siguiente definición de la DpO. *La determinación de áreas y estándares (de medida) eficientes para los puestos directivos y las conversiones periódicas de éstos en objetivos a cumplir en fechas determinadas asociados con ellos, vinculados horizontalmente y verticalmente y con la planificación futura.*

Bill Reddin (Manual de dirección por Objetivos) nos dice que, aunque las definiciones de DpO sean distintas, todas ellas tienen muchos elementos en común, estos son:

- Establecimiento de objetivos para cada puesto de trabajo directivo

- Utilización de un proceso de determinación de objetivos conjunto
- Vinculación de los objetivos entre sí
- Medición y control de los resultados.
- Establecimiento de un sistema de revisión y control
- Participación activa en el sistema por parte de directivos responsables de los objetivos.
- Un grado de apoyo importante del personal de staff o asesor externo

VENTAJAS

Las experiencias en organizaciones que han implantado el modelo de dirección por objetivos, nos indican que las **ventajas aportadas por de la DpO** pueden ser tanto mas significativas cuanto los equipos de dirección más se centren en las tareas que son realmente importantes. Las ventajas que se han puesto de manifiesto en estas organizaciones, son:

La ventaja más importante de la DpO es que puede tener como consecuencia un desempeño mucho mejor de la labor de dirección.

Aporta soluciones a problemas organizativos. Con la DpO se dirige un sistema de dirección y no de personas

Obliga a clarificar la filosofía de la organización. El sistema de DpO implica la clarificación de los roles de la estructura del modelo de organización establecido. Los objetivos tienen que adecuarse a los resultados a obtener en las áreas claves del negocio y ambos (objetivos y resultados), dentro de lo posible, deben estar reflejados en el puesto de trabajo directivo que asuma que asuma la responsabilidad conjunta de los dos.

Obliga a planificar. La planificación es una función esencial de la dirección y sin ella las otras funciones tienen poca significación. La DpO obliga

a planificar. Los directivos pronto se dan cuenta que no pueden improvisar los objetivos

Fomenta el compromiso. Fomenta el compromiso de lograr la productividad. Las personas comprometidas con el sistema ya no se limitan a cumplir con su trabajo o a esperar instrucciones. Ahora trabajan en el logro de un conjunto de fines claramente definidos y apoyados por los demás.

Facilita el control. En la DpO los directivos saben lo que tienen que supervisar y controlar, disponen de los estándares y parámetros para medir los progresos y avances realizados de cara a una u otra meta significativa. Las valoraciones se llevan a cabo en un marco en el que los superiores (que hacen la valoración) trabajan en unión de sus subordinados (a los han de valorar) y los apoyan, es decir, no es un proceso en el que se les juzga, sino que se verifica el cumplimiento de algo que estaba previamente acordado entre ambos.

Mejoran las relaciones internas entre el grupo de los directivos y entre los jefes y los directivos subordinados. Hacer conjuntamente la determinación de los objetivos, aunque son los superiores los que deben aprobar finalmente los objetivos, involucra en un trabajo cooperativo a los subordinados. Esta es la clave para lograr unos objetivos inteligentes y para generar el sentimiento indispensable de compromiso para lograrlos. Mejora las relaciones jefe-subordinados, cuando hay que efectuar la revisión de los resultados obtenidos por los subordinados. También se avanza en la calidad de las relaciones entre los diversos departamentos funcionales (con directivos que no dependen jerárquicamente unos de otros) y cuando existe responsabilidad compartida (entre dos o más departamentos funcionales) por el logro de dos o más objetivos.

Un medio de desarrollo directivo. La DpO ha demostrado ser un buen vehículo para el desarrollo de la capacidad de los directivos. Los jefes se involucran con sus directivos subordinados en la realización de un riguroso proceso de planificación, implantación y control. En el curso de estos esfuerzos comunes, los jefes trabajan en un marco en el que su ayuda y asesoramiento en el desempeño de las labores de dirección por parte de sus subordinados es algo completamente natural. El trabajo en común de los jefes y sus directivos

subordinados crea unas vías mas eficientes para tratar los problemas reales de la dirección, que todos ellos tienen que afrontar. El aprendizaje surge por el trabajo en común.

DEBILIDADES

Como sistema de dirección, la DpO no puede hacer de todo, y realmente el programa tiene carencias. **Las debilidades** que se han puesto de manifiesto en organizaciones en las que se ha implantado la DPO, son las siguientes:

Dificultad en la determinación de los objetivos. Incluso cuando se tiene la máxima experiencia en DpO, es difícil determinar objetivos que tengan el nivel adecuado de “tensión” o de “arrastre” de forma continuada. Esto ocurre en toda planificación, pero es especialmente verdad en la DpO. Uno de los problemas es establecer objetivos que sean razonablemente alcanzables, pero que no sean fáciles. Esta habilidad sólo se aprende con la experiencia.

Tendencia a establecer objetivos a corto plazo. Existe un riesgo sustancial de cargar la mano en el corto plazo a costa de horizontes de planificación más amplios.

El peligro de dar excesiva importancia a los objetivos. Existe el riesgo de que el sistema de DpO induzca a poner una atención en la determinación o el logro de unos pocos objetivos principales que, como consecuencia, los directivos descuiden otros aspectos de su trabajo o que traten de lograr por encima de todos los objetivos de los que directamente son responsables en perjuicio del conjunto de la empresa.

Influencia de factores externos que dificultan una medida precisa para valorar los resultados y rendimientos. Uno de los puntos débiles más importantes de aplicar los resultados obtenidos compartiéndolos con los objetivos establecidos, buscando que éstos sirvan de instrumento para medir la eficiencia de los directivos. Puede ocurrir que éstos logren sus objetivos o no sin que en ambos casos sean responsables de lo ocurrido. Incremento de ventas por el gusto de los consumidores y no directamente por las acciones del departamento de ventas.

El aprendizaje de la DpO no es fácil. Existe un consenso por el que se piensa que lo normal es que deban pasar varios años antes de que los directivos estén verdaderamente capacitados para determinar que es lo necesitan hacer y como hacerlo, y para que apliquen esta planificación como pautas de control para medir los resultados de su trabajo. El proceso, aunque se siga desde los inicios, no sirve por sí mismo de aprendizaje.

El problema principal es que los directivos piensan en términos del trabajo realizado, en términos de actividad y no en términos de los resultados obtenidos de ese trabajo o actividad.

Cambios organizativos y administrativos La implantación de DpO, a veces detecta esquemas organizativos poco convenientes y practicas de gestión poco eficientes pero que no son fáciles de modificar.

4. Procedimiento de implantación de la DpO

Los aspectos que se han tener en cuenta para la implantación del modelo de DpO y que consideramos claves para su éxito, son:

- Recabar un decidido apoyo de la dirección como clave del éxito de la implantación del modelo de DpO.
- Que en el aprendizaje y la formación del personal directivo y subordinado no es escatimen esfuerzos y se cuente con un asesor de altura.
- Que la implantación sea responsabilidad exclusiva e indelegable de la direcciónEs preciso mantener constantemente la dirección y el rumbo para asegurar en todo momento su eficiencia y buena marcha
- Que los objetivos estratégicos sean congruentes con la misión y la visión del servicio de tesorería.

Constitución de un Comité de Dirección

Teniendo en cuenta los principios y fundamentos citados, es necesario que la dirección de la entidad se implique en el proceso planificador facilitando los recursos necesarios para su puesta en marcha, y no sólo los de tipo financiero, sino también los relativos al flujo de información, a recursos humanos, los de tipo organizativo, etc.

Para ello, se crea un comité de dirección que tenga por objeto la dirección, impulso y control del proceso de implantación del modelo, será elemento coordinador con otras áreas que deban participar en el proceso.

El Comité de Dirección estará presidido por el Concejal Delegado de Hacienda y formarán parte del mismo los directivos del área de Tesorería, (Tesorero y Técnico), El Director del área de Planificación Económica y el Director de Gestión Tributaria.

Formación y aprendizaje

Con carácter previo al inicio de la implantación del modelo de DpO , es necesario que todos el personal directivo o con jefatura con responsabilidades en la determinación y seguimiento de los objetivos, sea cual sea el nivel que ocupen en la organización, reciba la formación necesaria para que conozcan en profundidad el modelo que se trata de implantar.

Dado que no existen en la organización expertos que puedan hacerse cargo del proceso formativo y de aprendizaje del modelo, se considera conveniente contratar los servicios de un experto (consultora) para realizar esta tarea.

El programa de formación tendrá una duración de un mes y se llevará a cabo en el año 2009. En la formación se combinará la teoría y la práctica, será muy importante la realización de prácticas de fijación de objetivos, la fijación de estándares, la fijación de indicadores, etc. La formación debe posibilitar el aprendizaje suficiente que nos lleve al éxito en la implantación del modelo

Determinación de los objetivos

Los autores que en la actualidad realizan aportaciones a la teoría de la gestión se manifiestan mayoritariamente a favor de dotar de mayores niveles de responsabilidad a los gestores. Esta idea unida a las bondades predicadas de la participación entre jefes y subordinados para la determinación de los objetivos nos permite definir el siguiente marco de actuación:

El servicio de tesorería tiene unos objetivos propios adecuados a su misión que se forman por la agregación de los objetivos determinados en los niveles jerárquicos inferiores. Por tanto, previamente definiremos los objetivos a nivel superior para luego adaptar a los mismos los objetivos operativos.

Fase I. Elaboración del primer borrador del plan de objetivos

El Comité de Dirección elabora el primer borrador del plan, incorpora las directrices que han de observarse y los somete a discusión con el técnico responsable del área de tesorería, quien a su vez, mantiene reuniones con los jefes y subordinados donde se analizará el plan operativo y se propondrá, en su caso, las correcciones que se consideren oportunas.

Fase II. Propuestas alternativas

Una vez realizado el primer análisis y valoración del plan, se elabora un nuevo documento que contenga el análisis realizado, las valoraciones efectuadas y las propuestas alternativas.

Fase III. Segundo borrador del plan de objetivos

Analizadas y valoradas las propuestas recibidas, la dirección elaborará un segundo borrador que seguirá el mismo proceso que la propuesta emitida en la primera fase. Este proceso se puede repetir tantas veces como se quiera. Lo importante de una dirección por objetivos es el consenso y el convencimiento de

hacer bien las cosas sintiéndose responsable del trabajo realizado o a realizar y de las metas a conseguir. Es como dice Peter Drucker *“es una filosofía de dirección firmemente basada en un concepto de comportamiento y motivación humana*

Desarrollo los planes de acción

Fijados los objetivos, procederemos a desarrollar las acciones necesarias para lograr las metas previstas. Son los objetivos y los planes para su logro los que dan a la organización el sentido de dirección y unidad de propósito.

En esta etapa se definirán y desarrollarán las actividades necesarias y se formularán los requisitos para llevarla a cabo y los resultados esperados. Se determinará el tiempo estimado para realizar cada acción y se asignarán fechas de inicio y para su terminación.

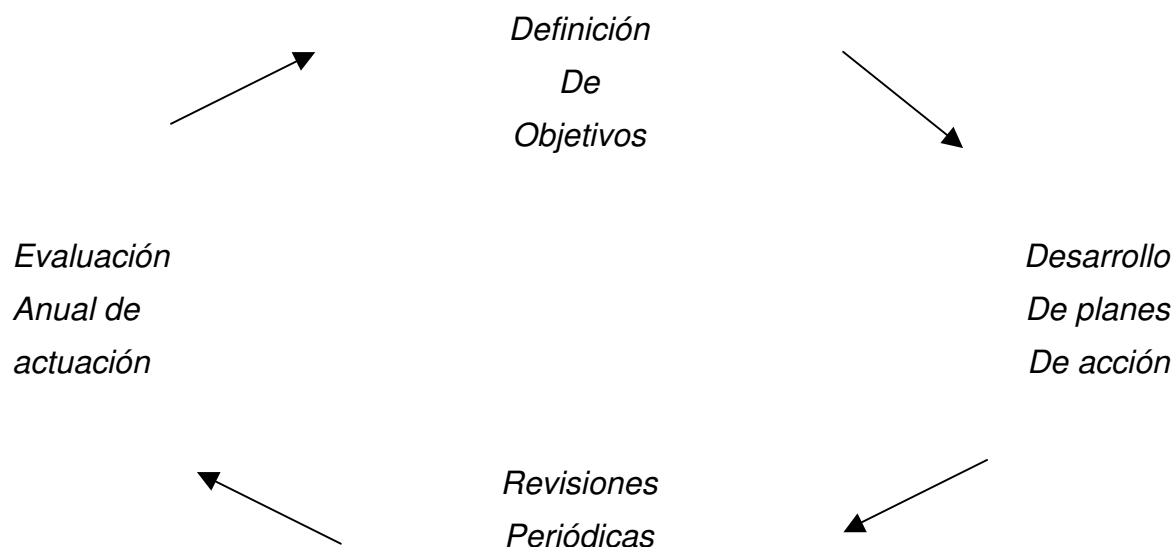
Revisiones periódicas

El control y la valoración de los resultados se realizarán conjuntamente entre el jefe y los subordinados responsables del cumplimiento de los objetivos. La revisión se realizará con periodicidad **mensual**. Con esta valoración se pretende conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, analizar la adecuación de los mismos a los fines perseguidos, analizar las desviaciones observadas, obtener información de retroalimentación o de *feed-back* y adoptar las medidas correctoras que procedan para corregir las desviaciones observadas

Evaluación anual de actuación.

Anualmente el Comité de Dirección realizará una valoración integral del comportamiento del modelo y del cumplimiento de los objetivos con un doble propósito: revisar y evaluar lo que se ha hecho y empezar a preparar el año siguiente

Como se indica en la figura a continuación, la evaluación de la actuación. Además de completar el ciclo de dirección por objetivos, es responsable de iniciar el próximo



B. LOS OBJETIVOS

1. Determinación de los Objetivos

El plan de objetivos se inicia con una reunión del comité de dirección donde se valora la situación del servicio de tesorería, los problemas existentes y las posibles soluciones que se deben plantear con el plan de mejora.

La implantación del plan se extenderá por un período de dos años, 2009 y 2010. Durante el año 2009 resolveremos el problema organizativo y nos ocuparemos de la formación y capacitación profesional del personal así como de la mecanizará de la tesorería y durante el año 2010 realizaremos el desarrollo administrativos para implantar los planes y programas financieros y de tesorería así como el estudio y análisis de los instrumentos financieros que nos permitan la optimización del empleo de los recursos financieros

1.1. Objetivos estratégicos

Teniendo como base los criterios indicados, se han fijado los siguientes objetivos estratégicos:

Código	Objetivo Estratégico
1.	<i>Implantar un sistema de gestión de financiera que garantice la liquidez suficiente para el puntual cumplimiento de las obligaciones de pago del Ayuntamiento de Leganés.</i> Tener liquidez, significa tener capacidad para hacer frente al pago de las obligaciones. La liquidez es un concepto del corto plazo, a largo plazo la capacidad de la Entidad Local para hacer frente a sus compromisos de pagos, se le denomina solvencia. Una de las funciones de la tesorería, es distribuir en el tiempo las disposiciones dinerarias (liquidez) para satisfacer puntualmente las obligaciones. Con este objetivo se pretende planificar los flujos de cobros y flujos de pagos, disponer con antelación de las situaciones de necesidad para establecer las acciones

necesarias que permitan obtener en el mercado financiero la liquidez que en cada caso se necesite

2. *Mejorar la gestión financiera operativa que permita el equilibrio financiero y la optimización del empleo de los recursos financieros.*

La mejora de la gestión de la tesorería comienza con la planificación financiera. Si conocemos lo que previsiblemente ocurrirá en el futuro, podremos adelantarnos a los acontecimientos que van a suceder y establecer acciones que mejoren nuestra gestión. La finalidad de este objetivo es perseguir “*tesorería cero*”, es decir que si los flujos de cobro son superiores a los flujos de pagos, la diferencia (excedente) debe invertirse y obtener la máxima rentabilidad; si por el contrario los flujos de cobro son inferiores a los flujos de pagos, la diferencia (necesidades) debe cubrirse acudiendo al endeudamiento formalizando préstamos en el mercado financiero que deberán obtenerse al menor coste posible. Si logramos que este sistema teórico funciones habremos optimizado todos los recursos financieros de la tesorería

1.2. Objetivos operativos y plan de acción para su desarrollo

Una vez fijados los objetivos estratégicos y los objetivos operativos necesarios para alcanzar aquellos, vamos a desarrollar las acciones a llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos operativos indicando responsables de su cumplimiento y período de ejecución

Al objeto de poder identificar en cualquier proceso las acciones y objetivos, cada acción llevará un código de tres dígitos:

Primer dígito → Indicativo del objetivo estratégico

Segundo dígito → Indicativo de objetivo operativo

Tercer dígito → Indicativo de la acción a desarrollar para cumplir el objetivo operativo

Objetivo estratégico nº 1. *Implantar un sistema de gestión financiera que garantice la liquidez suficiente para el puntual cumplimiento de las obligaciones de pago del Ayuntamiento de Leganés*

Objetivo operativo 1.1. Reorganizar administrativamente la tesorería dotándola de medios humanos y materiales, realizando las acciones necesarias para que el personal a su servicio esté dotado de la suficiente capacitación profesional para el desempeño de las funciones encomendadas.

La finalidad de este objetivo es conseguir desarrollar una gestión financiera eficiente y de calidad. La nueva organización de la tesorería estaría compuesta por un Técnico de Administración General, rama económica, (grupo A) que ejercerá la jefatura de sección y cinco administrativos (grupo C1) cuya provisión para ocupar el puesto de trabajo será: dos administrativos de nueva contratación; dos administrativos a por promoción interna de los puestos actuales de auxiliares a los nuevos puestos de administrativos; y un administrativo Jefe de Negociado y que actualmente ocupa el dicho puesto. Esta nueva organización, con el apoyo del comité director, se encargará de controlar, coordinar, y requerir si fuera necesario, la información económico financiera que deben aportar otras áreas de la organización, necesaria para la formación de los planes y presupuestos financieros. Mantendrá reuniones con otras áreas al objeto de tener información precisa sobre cualquier actividad o proyectos que tengan incidencia en el área financiera y de ejecución del presupuesto. Realizará estudios de mercados al objeto de utilizar los instrumentos financieros más adecuados a cada situación, que nos permitan, cuando así lo necesitemos, obtener las mejores condiciones de financiación y, en su caso, las mayores rentabilidades en la colocación de excedentes de tesorería

Responsable de su cumplimiento: Tesorero

Tiempo de Ejecución: Año 2009

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 1.1.1.** Diseñar el nuevo organigrama del servicio de Tesorería que pasará a denominarse Sección de Tesorería, su jefatura corresponde al técnico grupo A, el actual jefe de negociado pasa a ser ayudante de jefe de sección y los cinco administrativos (dos de nueva contratación y otros dos de reclasificación de puestos de trabajo) formarán el personal administrativo de la sección de la tesorería dependiendo directamente del técnico. **Tiempo de ejecución:** Nueve meses, meses de enero y febrero de 2009
- **Acción 1.1.2.** Desarrollar el proceso de selección de un Técnico de Administración General (Grupo A) y dos Administrativos (Grupo C1) para que tomen posesión antes de final de septiembre de 2009. **Tiempo de ejecución:** Nueve meses, meses de enero a septiembre de 2009
- **Acción 1.1.3.** Llevar a cabo el proceso de reclasificación de los dos puestos actuales de Auxiliar Administrativo (Grupo C2) para que mediante un proceso de promoción accedan a los nuevos puestos de trabajo de Administrativos (Grupo C1). **Tiempo de ejecución:** Nueve meses, meses de enero a septiembre de 2009
- **Acción 1.1.4.** Impartir la formación a todo el personal de la Sección mediante cursos internos en el Ayuntamiento organizado por el departamento de formación y cursos externos incluidos en los programas de formación continua de estamentos como la Federación de Municipios y Provincias, Comunidad Autónoma, Instituto de Administración Pública. **Tiempo de ejecución:** Cuarto trimestre del 2009

- **Acción 1.1.5** Dotar a la tesorería de un espacio físico donde ubicarse y de los elementos de mobiliario y ordenadores necesario para que esté operativo antes del 30 de septiembre de 2009. **Tiempo de ejecución:** Tercer trimestre del 2009
- **Acción 1.1.6.** Impartir la formación necesaria para la implantación del modelo de dirección por objetivos. Se trata de llevar a cabo una formación teórico práctica para que todo el personal directivo y subordinado que tenga la responsabilidad en la determinación y seguimiento de los objetivos, sea cual sea el nivel que ocupen en la organización, conozcan en profundidad el modelo que se trata de implantar. **Tiempo de ejecución:** Cuarto trimestre del 2009

Objetivo operativo 1.2. Mecanizar la Tesorería

La gran cantidad de información que se maneja en la tesorería, así como las posibles combinaciones entre ellas hacen prácticamente imposible, a partir de determinados volúmenes, su óptima explotación sin herramientas informáticas adecuadas. La información en tesorería se divide en dos grandes bloques: lo que realmente ha ocurrido y lo que potencialmente puede ocurrir. Del primero de ellos tienen información las entidades de crédito, los movimientos de la cuenta nos dicen lo que ha ocurrido, pero el segundo solo lo conoce la entidad: cobros, pagos, financiación, inversiones, etc. El verdadero potencial de la tesorería es consolidar y contrastar la información del primer bloque para ver si en la realidad se han cumplido las expectativas previstas e inmediatamente añadir la información del segundo bloque para conocer las posibles desviaciones y tomar las decisiones que correspondan para tratar de corregirlas.

Es necesario que los datos e informes que se manejen por el tesorero para tomar decisiones sean fiables, es decir, deben haber pasado filtros eficaces que detecten omisiones, duplicidades, fechas incorrectas, etc. Es necesario, pues, contar con una herramienta informática para la gestión de la tesorería que nos garantice de forma absoluta la fiabilidad de las operaciones, nos asegure la correcta gestión interna de las mismas y permita al Tesorero a primera hora de

la mañana, exportar la información bancaria y todos los movimientos realizados durante el día anterior, a fin de integrarlos en el modelo de tesorería y poder contrastar la información real con las previsiones realizadas.

Responsable de su cumplimiento: El Tesorero

Tiempo de Ejecución: Año 2009

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 1.2.1.** Elaborar un informe de las necesidades de la tesorería, y recabar información de otros ayuntamientos que tengan mecanizada la tesorería, realizar un estudio de la oferta de aplicaciones de gestión de tesorería, gestión de endeudamiento y aplicaciones de intercambio de ficheros, existentes en el mercado y con toda esta información elaborar un informe seleccionando aquellas aplicaciones informáticas que mejor satisfagan nuestras necesidades. **Tiempo de ejecución:** meses de enero y febrero del 2009
- **Acción 1.2.2.** Estudiar con el director del departamento de informática el proyecto de mecanización de la tesorería, el informe con el estudio realizado por la tesorería de las aplicaciones informáticas seleccionadas y analizar la compatibilidad de las mismas con las aplicaciones informáticas municipales. **Tiempo de ejecución:** Mes de marzo de 2009
- **Acción 1.2.3.** Elaborar junto con el departamento de informática el pliego de condiciones técnicas que servirá de base para la compra de la aplicación de gestión de tesorería. **Tiempo de ejecución:** Meses de marzo y abril de 2009
- **Acción 1.2.4.** Preparar el expediente de contratación para la adquisición de la aplicación informática, tramitar la propuesta y contratar la aplicación **Tiempo de ejecución:** Cinco meses, meses de mayo a septiembre de 2009

- **Acción 1.2.5.** Realizar la instalación la aplicación informática de gestión de tesorería por la empresa adjudicataria del contrato, la conexión con los entidades bancarias a través de la aplicación de comunicación editrans y el curso de formación al personal de la tesorería **Tiempo de ejecución:** Mes de octubre de 2009
- **Acción 1.2.6.** Contratar una aplicación de comunicación (EDITRANS) para la transmisión de ficheros en formato EDI que permite transferencia de información estructurada (ficheros bancarios y de recaudación) directamente entre los sistemas de información de diferentes agentes (entidades de crédito y Ayuntamiento). **Tiempo de ejecución:** Meses de septiembre y octubre de 2009
- **Acción 1.2.7** Adquirir una aplicación informática de gestión de endeudamiento que nos permita analizar el endeudamiento actual, hacer un seguimiento y control de la deuda viva actual y de las liquidaciones de intereses y hacer el estudio y simulaciones de ofertas para contrataciones futuras. **Tiempo de ejecución:** Del 01 de octubre al 31 de diciembre de 2009
- **Acción 1.2.8.** Formar al personal de la tesorería en el manejo de la aplicación de gestión de endeudamiento adquirida según el punto 1.2.7 por parte de la empresa adjudicataria del contrato. **Tiempo de ejecución:** Dos meses, noviembre y diciembre de 2009

Objetivo operativo 1.3. Implantar un sistema de comunicación que permita a la tesorería obtener información relevante y fiable sobre las distintas variables necesarias para confeccionar los planes y presupuestos financieros y de tesorería.

La información es fundamental para la toma de decisiones, sin ella no podríamos desarrollar ningún proceso de planificación, el conocimiento del comportamiento de las variables en el pasado y en el presente nos permite realizar previsiones para el futuro. En el ámbito de la planificación de la organización, es básico que estén implicadas todas las áreas y departamentos, la planificación debe ser integral de toda la organización y las distintas áreas

deben aportar información relevante y fiable sobre las variables que intervienen en el modelo. Así, en el ámbito específico de la planificación financiera, para la confección de los planes y programas financieros y de tesorería, es esencial conocer tanto el pasado como el futuro de los comportamientos económico financieros de las distintas variables que intervienen. La tesorería necesita información sobre la ejecución de los presupuestos pasados, tanto de gastos como de ingresos, ejecución de los presupuestos presentes, necesitamos obtener información “online” de los que está sucediendo, que nos permita comparar con lo previsto, obtener desviaciones y corregir las previsiones realizadas ajustándolas a la nueva realidad. Necesitamos conocer las expectativas de futuro de cada área, sus previsiones de gastos y de ingresos, de inversión y las fuentes de financiación. Así pues, este objetivo tiene la finalidad de que la tesorería disponga de toda esta información que es necesaria para llevar a cabo la planificación financiera y la elaboración de los planes y programas financieros y de tesorería.

Responsable de su cumplimiento: Técnico Jefe de Sección de Tesorería

Tiempo de Ejecución: Ejercicio 2009

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 1.3.1.** Diseñar junto con el área de gestión tributaria los estados y trámites necesarios para llevar a cabo la implantación de un sistema de comunicación que permita a la tesorería obtener información puntual relevante y fiable del sistema tributario de la entidad, de la aplicación de los tributos de años pasados y del año en curso. El sistema diseñado debe facilitar información sobre las políticas tributarias futuras y las previsiones de ingresos a largo plazo en consonancia con las líneas estratégicas de la dirección (equipo de gobierno municipal) y para un período cuatrienal.
Tiempo de ejecución: Meses de octubre y noviembre 2009.

- **Acción 1.3.2.** Diseñar junto con el área de planificación económica los procedimientos y trámites necesarios para desarrollar un sistema de comunicación que facilite a la tesorería información puntual relevante y

fiables de los procesos de formalización y cobro de los ingresos por transferencias y subvenciones y de los ingresos derivados de convenios. El sistema diseñado debe facilitar información sobre las políticas de gastos financiados por subvenciones y de la evolución de las transferencias incondicionadas Participación en los ingresos del Estado) para un período de cuatro años. **Tiempo de ejecución:** Meses de octubre y noviembre 2009.

- **Acción 1.3.3.** Establecer junto con el área de recursos humanos los cauces y procedimientos necesarios para desarrollar un sistema de comunicación que facilite a la tesorería información puntual sobre el importe de los pagos a realizar y de sus variaciones respecto del mes precedente, sobre la evolución futura de la plantilla del personal municipal (nuevas contrataciones previstas, jubilaciones, cambios de categoría etc), subidas salariales, proyectos de formación continua, la evolución esperada de prestaciones sociales y becas y de cualquier otra información relevante con repercusión económica y/o financiera. **Tiempo de ejecución:** Mes de Octubre 2009
- **Acción 1.3.4.** Diseñar junto con el departamento de contratación el procedimiento y trámites necesarios para implantar un sistema de comunicación que permita a la tesorería conocer puntualmente los contratos adjudicados, sus importes, el objeto del contrato y el horizonte temporal de ejecución, al objeto de confeccionar los estados previsionales de pagos futuros. **Tiempo de ejecución:** Meses de Noviembre y Diciembre 2009
- **Acción 1.3.5.** Implantar internamente por los servicios municipales de informática el sistema de comunicación definido en las acciones 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3 y 1.3.4., (en la realización de esta acción deberá intervenir personal de informática y de la propia sección de tesorería). **Tiempo de ejecución:** Meses de Diciembre 2009

Objetivo operativo 1.4. Elaborar el Plan financiero a largo plazo para un período de cuatro años

Con el proceso de planificación intentamos decidir hoy lo que haremos mañana en nuestra entidad, eliminando el mayor grado posible de incertidumbre y ganando eficiencia en la gestión. La planificación financiera supone concretar en términos monetarios el plan global definido previamente en la entidad.

El Plan Financiero a largo plazo, tiene un horizonte a cuatro o más años, las previsiones son anuales, y por tanto, deben ser revisadas todos los años. Las herramientas a utilizar para formar el plan financiero son los presupuestos de capital y presupuesto operativos de ingresos y gastos a largo plazo. El presupuesto de capital se formará a partir del plan de inversión y financiación cuatrienal. Su estructura será de masas financieras, que tengan un comportamiento homogéneo, de ahí, que pueda tener similitud su estructura con la clasificación económica del presupuesto.

En términos estrictamente financieros, el presupuesto de capital, se compondrá a su vez de los siguientes elementos:

- El presupuesto de inversiones del período (plan de inversiones de la entidad capítulos 6 y 7), que representa las necesidades de fondos.
- El presupuesto de financiación integrado por las fuentes de financiación internas (enajenaciones de inversiones y transferencias, capítulos 6 y 7) y externas (endeudamiento capítulo 9) y también el ahorro neto (autofinanciación)

La capacidad de la entidad para generar ahorro (autofinanciación) que vendrá determinado por la diferencia positiva entre los Ingresos corrientes (capítulos 1 a 5 del presupuesto de ingresos) menos los gastos corrientes (capítulos 1 a 4 del presupuesto de gastos) y al resultado le restaremos el importe de la deuda amortizada en el ejercicio.

En los presupuestos operativos de ingresos y gastos a largo plazo deberemos de analizar individualmente cada uno de los componentes de los ingresos y de los gastos.

Responsable de su cumplimiento: Técnico Jefe de Sección de Tesorería

Tiempo de Ejecución: Ejercicio 2010

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 1.4.1.** Diseñar el procedimiento y los tramites a seguir para la confección anual del presupuesto de capital a largo plazo (cuatro años) a partir del plan de inversiones cuatrienal, en el que se analizarán las fuentes de financiación previstas en el plan de inversiones cuatrienal y su compatibilidad con la situación financiera presente y futura de la entidad y su cumplimiento con la Ley de Estabilidad presupuestaria. **Tiempo de ejecución:** Meses de mayo y junio de 2010.
- **Acción 1.4.2** Establecer el procedimiento y trámites necesarios para llevar a cabo el presupuesto de ingresos operativos a largo plazo (cuatro años) a partir de la información económico financiera aportada por las áreas de gestión y observando los siguientes criterios:

Impuesto sobre bienes inmuebles. El calculo de la previsión de este ingreso, se realizará teniendo en cuenta los siguientes factores: el desarrollo urbanístico del municipio que nos permitirá predecir el número de unidades urbanas para el período analizado; factores como inflación, situación del tipo impositivo actual respecto a la media de ayuntamientos, futuras revisiones catastrales y periodos electorales próximos, evolución de las políticas impositivas del equipo de gobierno, etc

Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica. El ingreso previsto se estimará teniendo en cuenta la población municipal, la coyuntura económica y el mercado del automóvil.

Impuesto sobre Actividades económicas. Se deberá tener en cuenta el tejido industrial del municipio y su evolución en los próximos años. Y los posibles cambios legislativos sobre este impuesto.

Impuesto sobre Incremento valor de los terrenos. La estimación de los ingresos vendrá condicionado por el desarrollo urbanístico del municipio y la situación del mercado inmobiliario

Impuesto sobre Construcciones Instalaciones y obras. Y tasa por licencias urbanísticas. La estimación de los ingresos vendrá condicionado por el desarrollo urbanístico del municipio y la situación del mercado inmobiliario

Tasas por licencias urbanísticas. La estimación de los ingresos vendrá condicionado por el desarrollo urbanístico del municipio y la situación del mercado inmobiliario

El resto de ingresos por tasas y precios públicos del capítulo III.

El importe previsional de estos ingresos, se determinará en base a los antecedentes históricos de liquidación de presupuestos pasados y su proyección al futuro.

Ingresos patrimoniales. El importe previsional de estos ingresos, se determinará en base a los antecedentes históricos de liquidación de presupuestos pasados y su proyección al futuro

En los ingresos por transferencias se debe distinguir entre las transferencias condicionadas a la realización de un gasto determinado y las incondicionales que realiza el Estado (participación en los Ingresos del Estado) y aquellas otras que su concesión está ligada a la realización de determinados gastos. **Tiempo de ejecución:** Meses de mayo y junio de 2010

- **Acción 1.4.3** Establecer el procedimiento y trámites necesarios para llevar a cabo el presupuesto de gastos por bienes corrientes y servicios a largo plazo (cuatro años) a partir de la información económico financiera aportada por las áreas de gestión y observando los siguientes criterios: las políticas municipales de mayor o menor externalizaciones en la prestación de los servicios (concesiones, renting, etc); la creación de nuevos servicios municipales (centros culturales, centros deportivos, etc); la evolución del municipio, nuevos barrios, la forma de urbanización

(construcción en altura, construcción en única planta-unifamiliares, espacios verdes y zonas comunes, urbanizaciones privadas o urbanizaciones públicas, etc) **Tiempo de ejecución:** Meses de mayo y junio de 2010.

- **Acción 1.4.4.** Establecer el procedimiento y los trámites a seguir para el calculo de las previsiones de carga la financiera que debe soportar la entidad, partiendo de la situación de endeudamiento actual, de las previsiones de endeudamiento futuro, que estarán previstas en el plan de inversiones cuatrienal, y de la evolución esperada de los tipos de interés que afectará únicamente a los préstamos concertados a interés variable. **Tiempo de ejecución:** Meses de junio y julio de 2010.
- **Acción 1.4.5.** Crear los procedimientos y trámites para la formación de las previsiones de gastos por transferencia corrientes debiendo observarse para su calculo la existencia de transferencias nominativas que se aprueban con el presupuesto y las trasferencias que obedecen a políticas deportivas, culturales, etc y por último las transferencias por motivos sociales a familias. **Tiempo de ejecución:** Meses de junio y julio de 2010.
- **Acción 1.4.6.** Diseñar los documentos y formularios en que se van a relejar las previsiones de gastos e ingresos y la confección del documento que soportará el plan financiero. **Tiempo de ejecución:** Meses de junio y julio de 2010.

Objetivo operativo 1.5. Elaborar el Presupuesto financiero

La vertiente planificadora de corto plazo, a la que nos referimos a continuación, el horizonte temporal contemplado no superará los doce meses, y en ella dispondremos de mayor información para prever la evolución de los componentes del activo (flujos monetarios por la ejecución del presupuesto de ingresos y cobros de deudores ejercicios anteriores) y pasivo corriente (flujos monetarios por ejecución del presupuesto de gastos y pago a acreedores d ejercicios anteriores). Por regla general, antes de acometer el plan financiero a corto, deberemos confeccionar el plan financiero a largo, donde se prevean

aspectos tales como las inversiones anuales futuras que se traducirán en flujos previstos en los meses inmediatos. El presupuesto financiero será coherente con el presupuesto económico y se elaborará partiendo de éste y de las previsiones de ejecución. Será revisado mensualmente y se concretará en el presupuesto de tesorería

Por otra parte, la planificación financiera requiere la sincronización de dos factores necesarios para que el ciclo presupuestario no interfiera en el ciclo financiero, estos dos factores son: la elaboración rigurosa del presupuesto económico (ingresos y gastos) y su ejecución

El proceso completo de la planificación a corto, nos llevará a confeccionar los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de ingresos corrientes. Que recogerá las previsión de ejecución del presupuesto mensual.
- Presupuesto de ingresos de capital. Que recogerá las previsiones de fuentes de financiación anual para las inversiones a ejecutar en dicho ejercicio (enajenaciones reales, transferencias de capital y el endeudamiento) en su proyección mensual
- Presupuesto de gastos corrientes. Recogerá la ejecución del presupuesto corriente más la amortización de la deuda en su proyección mensual
- Presupuesto de gastos de capital. Deberemos incluir las inversiones a ejecutar en el ejercicio en su proyección mensual
- Presupuesto de cobros y pagos por operaciones no presupuestarias
- Presupuesto financiero. En el que integraremos los flujos de cobros y pagos a que dan lugar los cinco presupuestos anteriores.

El presupuesto financiero siempre es importante, pero adquiere especial relevancia en períodos de escasa liquidez en la tesorería, donde es necesario un control continuo de las posiciones de tesorería.

El presupuesto financiero debe desarrollarse aplicando el principio de unidad de caja. Entendiendo que en la expresión "unidad de caja", se viene a designar a la totalidad del numerario disponible a favor de la entidad.

Responsable de su cumplimiento: Técnico Jefe de Sección de Tesorería

Tiempo de Ejecución: Ejercicio 2010

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 1.5.1.** Diseñar los procesos y tramites necesarios para confeccionar el presupuesto de inversiones anual, distribuyendo su ejecución por meses del ejercicio, se partirá del plan de inversión y financiación anuales y de la información que aporten las áreas gestoras de los proyectos de inversión, y en el que se analizarán las fuentes de financiación y su compatibilidad con la situación financiera presente de la entidad y su cumplimiento con la Ley de Estabilidad **Tiempo de ejecución:** Meses de marzo y Abril de 2010
- **Acción 1.5.2.** Diseñar los procesos y tramites para la confección del presupuesto de ingresos operativos partiendo de un análisis ABC de los distintos tipos ingresos (capítulos I, II, III, IV y V) al objeto de centrar nuestro estudio en aquellos que representen el mayor volumen de ingresos. **Tiempo de ejecución:** Meses de marzo y Abril de 2010
- **Acción 1.5.3.** Diseñar los procesos y trámites necesarios para poder llevar a cabo el calculo de las previsiones de gastos por bienes corrientes y servicios del año en curso partiendo, partiendo de un análisis ABC de los contratos formalizados en los cinco últimos ejercicios, al objeto de centrar nuestro esfuerzo en el estudio de aquellos contratos que representen y el mayor volumen de gasto. Igualmente realizaremos el mismo análisis para las transferencias y subvenciones del capitulo IV del presupuesto de gastos: **Tiempo de ejecución:** Meses de marzo y abril de 2010

- **Acción 1.5.4.** Diseñar los procesos y trámites necesarios para poder llevar a cabo el calculo de las previsiones de gastos de personal a partir de la información contenida en el presupuesto económico, plantilla de personal, procesos selectivos enmarca, próximas contrataciones de nuevo personal, previsiones de pago de prestaciones sociales, etc. **Tiempo de ejecución:** Meses de abril y mayo de 2010
- **Acción 1.5.5.** Diseñar el procedimiento y los trámites a seguir para calcular los gastos financieros y amortización de la deuda para el año en curso al objeto que nos permita elaborar el presupuesto de carga financiera anual. **Tiempo de ejecución:** Meses de abril y mayo de 2010
- **Acción 1.5.6.** Establecer el procedimiento y los trámites a seguir al objeto de conocer las previsiones anuales de cobros y pagos no presupuestarios entre los que debemos destacar por su importancia en volumen los pagos por IRPF y por IVA. **Tiempo de ejecución:** Meses de abril y mayo de 2010
- **Acción 1.5.7.** Establecer el procedimiento y los trámites a seguir para estimar los saldos a fin de ejercicio de los deudores y acreedores presupuestarios partiendo del estudio histórico de la liquidación de presupuestos (cinco años). **Tiempo de ejecución:** Meses de mayo y junio de 2010
- **Acción 1.5.8.** Diseñar los documentos y formularios en que se van a reflejar las previsiones de gastos e ingresos y la confección del documento que soportará el presupuesto financiero. **Tiempo de ejecución:** Meses de junio y julio de 2010

Objetivo operativo 1.6. Elaborar el presupuesto mensual de tesorería

Los presupuestos anuales comportan la estimación, en términos cuantitativos, de la evolución futura de los flujos de ingresos y de gastos distribuida por meses. Los presupuestos deben de ser flexibles, de tal modo que siempre ha de existir la posibilidad de modificarlos cuando la ejecución prevista

se separa de la real en sentido positivo o negativo, de ahí la importancia que supone controlar y contrastar permanentemente las previsiones realizadas. En este sentido el proceso de control implica acometer las siguientes tareas:

- Realizar mensualmente nuevas previsiones de cobros y pagos y, en consecuencia, nuevo presupuesto de tesorería para dicho periodo.
- Realizar revisiones mensuales comparando los datos reales con las previsiones mensuales, analizar las desviaciones y adoptar las medidas correctoras necesarias que nos permitan superar las posibles situaciones adversas, llegando incluso al replanteamiento de los objetivos iniciales.

Responsable de su cumplimiento: Técnico Jefe de Sección de Tesorería

Tiempo de Ejecución: año 2010

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 1.6.1.** Diseñar el procedimiento y tramites necesarios para poder llevar a cabo la confección, seguimiento y control de ejecución del presupuesto mensual de ingresos a partir del presupuesto financiero y corregido para el mes en cuestión con la información obtenida del área de gestión tributaria. **Tiempo de ejecución:** Mes del 1 de julio al 31 de octubre de 2010
- **Acción 1.6.2.** Diseñar el procedimiento y tramites necesarios para poder llevar a cabo la confección, seguimiento y control de ejecución del presupuesto mensual de gastos a partir del presupuesto financiero y corregido para el mes en cuestión con la información obtenida de la contabilidad. **Tiempo de ejecución:** Mes del 01/07/2010 al 30/09/2010
- **Acción 1.6.3.** Desarrollo un procedimiento que nos permita realizar un seguimiento y control de las facturas presentada, analizando todo el circuito que siguen las mismas y los trámites a realizar, desde que son registradas, su entrega al servicio correspondiente para su aprobación o rechazo y la entrega a contabilidad para la aprobación por el órgano

competente y posterior contabilización, al objeto de que sean pagadas dentro de los plazos establecidos (60 días). Las facturas deberán estar en contabilidad dentro de los 45 días siguientes contados desde su presentación en el registro de entrada. **Tiempo de ejecución:** Meses de julio y agosto de 2010

- **Acción 1.6.4.** Diseñar el procedimiento y los trámites necesarios a seguir al objeto de elaborar en el mes anterior las previsiones del mes siguiente de los cobros y pagos no presupuestarios (IVA, IRPF, devolución de fianzas en metálicos). **Tiempo de ejecución:** Mes de julio de 2010
- **Acción 1.6.5.** Diseñar los documentos y formularios en que se van a reflejar las previsiones de gastos e ingresos y la confección del documento que soportará el presupuesto financiero. **Tiempo de ejecución:** Meses de julio y agosto de 2010

Objetivo operativo 1.7. Elaborar el Presupuesto Monetario o Plan de Disposición de Fondos anual

El plan de disposición de fondos constituye una herramienta para regular la liquidez del sistema financiero local. El Plan de disposición de fondos o presupuesto monetario, en realidad no es un presupuesto de tesorería o de caja, sino que tiene por objeto la planificación de las ordenes de pago. El Plan de Disposición de Fondos establece los criterios que deben seguirse en la ordenación de los pagos. El Plan de disposición de fondos se regula los siguientes aspectos de la actividad de la tesorería en su faceta de pagos:

Regula las ordenes de pagos máximas que pueden expedirse por cada período de tiempo, distinguiéndose entre los pagos vinculantes según un contrato, por ejemplo gastos de personal y gastos por amortizaciones de crédito y los gastos derivados del cumplimiento de contratos por servicios o suministros, en los que los pagos, por Ley, pueden demorarse sesenta días. Así los gastos de personal y los gastos financieros se ordenarán a medida que se reconozca la obligación.

Se regulan las fechas de pago de los diferentes tipos de gasto, las prioridades de pago en caso de escasez de fondos líquidos para atender el pago de las obligaciones y por último un fondo especial para gastos imprevistos o extraordinario

Responsable de su cumplimiento: Tesorero

Tiempo de Ejecución: Año 2010

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 1.7.1.** Establecer el procedimiento y los trámites a seguir para la elaboración del presupuesto monetario anual, que contemple el ritmo de emisión de ordenes de pago que deberá estar condicionada a los flujos de tesorería previstos en el presupuesto financiero anual, las reservas de disposición de fondos para los gastos extraordinarios o imprevistos, la fijación de prioridades en la realización de los pagos respetando las prioridades establecidas en la Ley de Haciendas locales referidas a los pagos al personal y de acreedores de ejercicios cerrados y la necesidad de ser flexible para adaptarse a los cambios en la ejecución del presupuesto económico. **Tiempo de Ejecución:** Mes de septiembre de 2010
- **Acción 1.7.2.** Preparar el expediente del Presupuesto Monetario para su tramitación y aprobación mediante Decreto de Alcaldía. **Tiempo de Ejecución:** Mes de septiembre de 2010

Objetivo operativo 1.8 Determinar mensualmente la cuantía optima de dinero que habrá de mantenerse en la tesorería como disponible para atender puntualmente el pago de las obligaciones

Fijar la cuantía de dinero que habrá de mantenerse en Tesorería como disponible requiere analizar el comportamiento de los flujos de cobros y los

flujos de pagos de la entidad, el coste del mantenimiento de la liquidez, y las posibles pérdidas causadas por la falta de ésta.

Responsable de su cumplimiento: Tesorero

Tiempo de Ejecución: Año 2010

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

Acción 1.8.1. Establecer el procedimiento y los trámites necesarios al objeto de elaborar las previsiones mensuales de cobros, se partirá de la información facilitada por el área de gestión tributaria y de planificación económica elaborando el siguiente documento:

Cobros previstos en la primera quincena del mes

- Cobros por liquidaciones con vencimiento del día 5 del mes
- Cobros por padrones fiscales en período voluntario de cobro
- Cobros por transferencia bancaria
- Cobros por autoliquidaciones .

Cobros previstos en la segunda quincena del mes

- Cobros por liquidaciones con vencimiento el día 20 del mes
- Cobros por transferencias bancarias
- Cobros por autoliquidaciones
- **Exclusiones.** No se incluirán los cobros por participación en los ingresos del Estado por ser ingresados habitualmente el último día del mes y a última hora.

- **Tiempo de Ejecución:** Meses de agosto y septiembre de 2010

Acción 1.8.2. Establecer el procedimiento y los trámites necesarios al objeto de elaborar las previsiones mensuales de pagos, se partirá de la información facilitada por el área de contratación elaborando el siguiente documento:

Pagos de la primera quincena del mes

- Los pagos con vencimiento en la primera quincena del mes
- Otros pagos sin vencimiento por Anticipos de caja Fija y por pagos imprevistos

Pagos de la primera quincena del mes

- Los pagos con vencimiento en segunda quincena del mes
- Pagos por Tributos estatales de IRPF e IVA
- Pagos de Nómina y seguros sociales

Tiempo de Ejecución: Meses de agosto y septiembre de 2010

- **Acción 1.8.3.** Diseñar los documentos y formularios en que se van a reflejar las previsiones de cobros y pagos y la confección del documento que soportará los flujos monetarios de entrada y salida y la obtención del saldo de tesorería previsto para el mes.

Tiempo de Ejecución: Mes de agosto y septiembre de 2010

Objetivo estratégico 2. Mejorar la gestión financiera operativa que permita el equilibrio financiero y la optimización del empleo de los recursos financieros.

Objetivo operativo 2.1. Implantar un sistema de gestión de instrumentos financieros de endeudamiento.

La finalidad de este objetivo es la gestión de los distintos instrumentos financieros con los que puede contar el tesorero para hacer frente a las necesidades que se encuentre en los distintos ámbitos de su gestión.

Para que la optimización del empleo de los recursos financieros sea una meta alcanzable, debemos conocer y gestionar adecuadamente los instrumentos financieros a nuestro alcance para utilizarlos en el momento preciso y optimizar su uso logrando que la financiación necesaria sea contratada con el menor coste posible.

Así, cuando las posiciones de tesorería son deficitarias, es decir, de necesidades de financiación, el tesorero deberá gestionar la adquisición de los fondos necesarios que garanticen las posiciones adecuadas de liquidez que permitan a la entidad local cumplir con el pago de las obligaciones y, todo ello, al menos coste financiero posible. El sistema de gestión, deberá permitir seleccionar los instrumentos financieros necesarios y al menor coste posible.

Responsable de su cumplimiento: Técnico Jefe de Sección de Tesorería

Tiempo de Ejecución: Año 2010

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 2.1.1.** Realizar un análisis del mercado financiero y estudiando los distintos instrumentos que sean viables y útiles para la financiación de los déficits de tesorería y confeccionando una base de datos con la información obtenida y una ficha por cada tipo de instrumento financiero

que tendrá la siguiente estructura. **Tiempo de Ejecución:** Meses de enero y febrero del 2010

Instrumento financiero:				
Elementos analizados	Entidades de crédito			
	Banco....	Caja	Caja	Banco ...
Elementos cualitativos				
Intereses preferenciales de la entidad				
Interés medio que viene aplicando la entidad a sus clientes preferentes				
Tiempo de formalización				
Validez de las ofertas presentadas				
Otros elementos				
Elementos de coste				
Interés nominal anual				
Periodicidad liquidación de intereses				
Divisor (360 ó 365)				
Comisiones de estudio				
Comisiones de apertura				
Comisión de no disponibilidad				
Honorarios fedatario público				
Intervención por Secretario Ayto				
Otros elementos de coste				

- **Acción 2.1.2.** Establecer el procedimiento administrativo para la concertación de los instrumentos financieros y preparar el pliego de condiciones técnicas al que han de sujetarse los ofertas presentadas y el contenido del contrato. **Tiempo de Ejecución:** Meses de enero y febrero del 2010

Objetivo operativo 2.2. Implantar un sistema de gestión de instrumentos financieros para colocación de excedentes de tesorería.

La finalidad de este objetivo es la gestión de los distintos instrumentos financieros con los que puede contar el tesorero para la colocación de excedentes de tesorería, que deberán reunir las características de liquidez, seguridad y rentabilidad.

Para que la optimización del empleo de los recursos financieros sea una meta alcanzable, debemos conocer y gestionar adecuadamente los instrumentos financieros a nuestro alcance para utilizarlos en el momento preciso y optimizar su uso.

Cuando la posición de la tesorería es excedentaria, es decir, tiene recursos que no van a ser utilizados, la función del tesorero es lograr la máxima rentabilidad de los mismos y para ello debe gestionar adecuadamente los distintos instrumentos financieros existentes en el mercado (la renta fija, la renta variable, los fondos de inversión, las imposiciones a plazo fijo, Letras del tesorero y Repos, etc).

Responsable de su cumplimiento: Técnico Jefe de Sección de Tesorería

Tiempo de Ejecución: Año 2010

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 2.2.1.** Realizar un análisis del mercado financiero y estudiar los distintos instrumentos que sean viables y útiles para la colocación de los excedentes de tesorería trasladando esta información a una base de datos y la confección de una ficha por cada uno de los instrumentos financieros seleccionados. **Tiempo de Ejecución:** Meses de enero y febrero de 2010

Instrumento financiero:				
Elementos analizados	Entidades de inversión			
	Banco....	Caja	Entidad..	Entidad ..
Elementos cualitativos				
Solvencia del emisor (valoración 1 a 5)				
Liquidez del título				
Elementos de Rentabilidad				
Interés				
Divisor (360 ó 365)				
Periodo de liquidación de intereses				
Elementos de coste				
Comisiones de intermediación				
Otros elementos de coste				

- **Acción 2.2.2.** Establecer el procedimiento administrativo para la concertación de los instrumentos financieros de colocación de excedentes de tesorería y preparar el pliego de condiciones técnicas al que han de sujetarse las ofertas presentadas y el contenido del contrato. **Tiempo de Ejecución:** Meses de enero y febrero de 2010

Objetivo operativo 2.3. Establecer un sistema de gestión financiera operativa de los procesos de cobro

Con este objetivo se persigue reducir lo más posible el tiempo de cobro a los deudores. Se trata, en resumen, de lograr que la cifra de dinero en tesorería sea lo más reducida posible y de esa forma colaborar a que el empleo de los recursos financieros se optimicen.

En el área de deudores, es necesario analizar las distintas fuentes de ingreso y establecer, de común acuerdo con la dirección de Gestión Tributaria normas y pautas de trabajo que permitan acortar fechas de liquidación y notificación, que la información relevante para la tesorería se transmita a ésta de manera inmediata para que se adopten las decisiones que en cada caso correspondan.

Responsable de su cumplimiento: Técnico Jefe de Sección de Tesorería

Tiempo de Ejecución: Año 2010

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 2.3.1.** Establecer conjuntamente con el Director de Gestión Tributaria procedimientos de notificación de las liquidaciones que minimicen el tiempo que transcurre desde la fecha de la liquidación tributaria hasta que resulta notificado el deudor. **Tiempo de Ejecución:** del 01 agosto al 30 Noviembre de 2010

- **Acción 2.3.2.** Establecer conjuntamente con el Director de Gestión Tributaria el calendario fiscal para que el pago de los tributos gestionados mediante padrón se distribuyan temporalmente en función de las necesidades de la tesorería. **Tiempo de Ejecución:** Meses de octubre de 2010
- **Acción 2.3.3.** Elaborar un estudio en colaboración con el Director de Gestión Tributaria de aquellos tributos susceptibles de ser exigidos mediante autoliquidación y establecer este sistema de gestión siempre que sea posible, al objeto de acortar los períodos de cobro de dichos tributos. **Tiempo de Ejecución:** Meses de octubre y noviembre del 2010
- **Acción 2.3.4.** Diseñar la campaña de fomento del pago por domiciliación bancaria para los tributos gestionados mediante padrones fiscales y también para los que se gestionen mediante liquidación directa. **Tiempo de Ejecución:** Meses de octubre y noviembre del 2010
- **Acción 2.3.5.** Negociar con las entidades bancarias colaboradoras en el cobro de tributos, reducciones del número de días en que los fondos recaudados en esa entidad son retenidos en cuentas restringidas sin retribución y sin disponibilidad. **Tiempo de Ejecución:** Mes de agosto 2010
- **Acción 2.3.6.** Diseñar un sistema para centralizar en la tesorería el seguimiento y control de los cobros de los ingresos por subvenciones, de las transferencias por los ingresos de participación en los ingresos del Estado, de la compañía Telefónica, y todos aquellos otros que no sean objeto de cobro mediante recibos, padrones o autoliquidaciones. **Tiempo de Ejecución:** Meses de octubre, noviembre y diciembre I 2010

Objetivo operativo 2.4. Establecer un sistema de gestión financiera operativa de los procesos de pagos

Con este objetivo se persigue que los pagos a los acreedores se realicen en las condiciones más favorables, cumpliendo estrictamente con las obligaciones contraídas.

El saldo de acreedores, es un crédito espontáneo y gratuito que financia principalmente a los deudores. Conocemos que por imposición legal (Ley de Contratos de las Administraciones Públicas) el pago a los acreedores ha de realizarse a 60 días por lo tanto no cabe negociación alguna para ampliar las fechas de pago como podría ocurrir en el ámbito privado. Así pues, los instrumentos que tenemos que manejar para que la gestión de acreedores sea eficiente, eficaz y de calidad han de ser otros distintos a las fechas de pago. Debemos centrarnos en la obtención de información, que ésta sea rápida, fiable y relevante para la tesorería, los pagos deben realizarse de forma ordenada estableciendo fechas fijas de pago, evitando que se realicen pagos no planificados, minimizando los pagos imprevistos, y, en definitiva, tener información sobre la ejecución del presupuesto de gastos.

Responsable de su cumplimiento: Técnico Jefe de Sección de Tesorería

Tiempo de Ejecución: Año 2010

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 2.4.1.** Establecer en coordinación con el área de contratación un procedimiento de registro y circulación interna de las facturas al objeto de que los pagos a los acreedores se puedan realizar en las condiciones más favorables, cumpliendo estrictamente con las obligaciones contraídas.

Tiempo de Ejecución: Meses de octubre, noviembre y diciembre de 2010

- **Acción 2.4.2.** Establecer días fijos de pagos a los acreedores que nos faciliten la gestión de la tesorería y el calculo de las previsiones. Evitar los pagos extraordinarios fuera de control de previsiones. **Tiempo de Ejecución:** Meses de noviembre y diciembre de 2010
- **Acción 2.4.3.** Gestionar con el departamento de personal que las nóminas recojan todos los conceptos a pagar al empleado (salarios, dietas, etc) y centralizar al máximo el pago de las nóminas realizando el mismo mediante transferencia bancaria a la cuenta del empleado. Igualmente. **Tiempo de Ejecución:** Meses de noviembre y diciembre de 2010
- **Acción 2.4.4.** Establecer como medio de pago la transferencia bancaria y exigir a los acreedores y demás beneficiarios de los pagos que acrediten la titularidad de la cuenta mediante certificación emitida por la entidad de crédito. **Tiempo de Ejecución:** Meses de noviembre y diciembre de 2010

Objetivo operativos 2.5. Establecer un sistema de centralización de la tesorería

La centralización de la tesorería es un medio que asegurar un mejor control de las posiciones diarias en fecha valor, reduce las necesidades de financiación gracias a un mayor aprovechamiento de los recursos financieros disponibles y disminuye los gastos financieros.

Se trata de que diariamente los saldos de las distintas cuentas bancarias se trasladen a una cuenta centralizadora y nos permita, en su caso, compensar saldos deudores con saldos acreedores (caso de pólizas de tesorería), disminuyendo o suprimiendo, en consecuencia, los saldos acreedores y reduciendo los costes financieros. En los supuestos de saldos positivos, genera una ventaja para la entidad y también para el banco, pues las posiciones de tesorería diarias aumentan y se pueden obtener mayores rentabilidades

Responsable de su cumplimiento: Técnico Jefe de Sección de Tesorería

Tiempo de Ejecución: Año 2010

Acciones necesarias para alcanzar el objetivo:

- **Acción 2.5.1.** Negociar con las entidades de crédito que prestan los servicios financieros de colaboración en el cobro de tributos, el establecimiento de un sistema de centralización diaria de los saldos, positivos o negativos, de las cuentas operativas a una cuenta centralizadora. **Tiempo de Ejecución:** mes de septiembre y octubre de 2010
- **Acción 2.5.2.** Contratar una cuenta bancaria denominada “centralizadora” donde se concentrarán diariamente los saldos positivos y negativos del resto de las cuentas operativas. **Tiempo de Ejecución:** Mes de septiembre y octubre de 2010
- **Acción 2.5.3.** Realizar dos jornadas de formación para el personal de la tesorería para el aprendizaje de los sistemas de centralización de fondos y de su operativa diaria. **Tiempo de Ejecución:** Mes de diciembre 2010

C. LA IMPLANTACIÓN

1. Costes económicos.

El concepto de coste hace referencia al consumo de factores necesarios para la producción de bienes o servicios valorado en dinero. Atendiendo a los factores que son necesarios para llevar a cabo la implantación del sistema de dirección por objetivos, hemos tenido en cuenta como factores de coste aquellos elementos que son necesarios para que la organización este preparada para el desempeñar las funciones encaminadas a el con la misión y los objetivos fijados.

Así como elementos de coste hemos incluido: el salario y costes de seguridad social del nuevo personal contratado; respecto del personar reclasificado a mayor categoría profesional se ha incluido la diferencia entre el nuevo salario y el que venían percibiendo incluyendo los costes de seguridad social; el coste de la nueva oficina, mobiliario y ordenadores; la compra de aplicaciones informáticas y por último como costes internos, se ha incluido el

tiempo que el personal del departamento se ha dedicado a los estudios y análisis para adquirir las aplicaciones informáticas y el tiempo dedicado a la formación del personal. Estas actividades se desarrollan en el año 2009 . y en el año 2010 incluimos como elementos de coste la contratación de un consultor externo para el aprendizaje y formación de los directivos y subordinados y la los costes internos de la organización necesarios para desarrollar las acciones que nos permitan el cumplimiento de los objetivos.

COSTES DE IMPLANTACIÓN

Código Objetivo	Objetivo Estratégico	Año	Costes Internos	Costes Externos	Costes Totales
1	Implantar un sistema de gestión financiera	2009	9.227 €	259.642 €	268.869 €
	que garantice a la tesorería la liquidez	2010	38.457 €	0 €	38.457 €
	suficiente para el puntual cumplimiento de				
	las obligaciones de pago				
	Total coste objetivo nº 1.		47.684 €	259.642 €	307.326 €
2	Mejorar la gestión financiera operativa que	2010	10.990 €	5.535 €	16.525 €
	permita el equilibrio financiero y la				
	optimización del empleo de los recursos				
	financieros				
	Total coste objetivo nº 2.		10.990 €	5.535 €	16.525 €
Total coste de implantación		Año	Costes Internos	Costes Externos	Costes Totales
Total coste implantación Dirección por Objetivos		2009	9.227 €	259.642 €	268.869 €
		2010	49.447 €	5.535 €	54.982 €
Total coste de implantación			58.674 €	265.177 €	323.851 €

Cronograma para la implantación del plan de mejora con la herramienta de Dirección por Objetivos

Código	Acción	Fechas		Año 2009												Año 2010											
		Comienzo	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1.1	Diseñar nuevo organigrama para la tesorería	01/01/2009	28/02/2010																								
1.1.2	Selección del nuevo personal de la tesorería	01/01/2009	30/09/2009																								
1.1.3	Reclasificación de puesto de trabajo	01/01/2009	30/09/2009																								
1.2.1	Estudio para adquirir aplicación gestión tesorería	01/01/2009	28/02/2009																								
1.2.2	Estudiar con informat. viabilidad aplicac. De tesorería	01/03/2009	31/03/2009																								
1.2.3	Elaborar pliego condiciones aplicación Tesorería	01/03/2009	30/04/2009																								
1.2.4	Preparar exp y comprar aplicación Gestión Tesorería	01/05/2009	30/09/2009																								
1.1.5	Dotar de medios materiales a la tesorería	01/07/2010	30/09/2010																								
1.2.6	Comprar aplicación de comunicación EDI	01/09/2009	31/10/2009																								
1.2.5	Instalar aplicac. gestión tesorería y formar personal	01/10/2009	31/10/2009																								
1.1.4	Formación del personal de la tesorería	01/10/2009	31/12/2009																								
1.1.6	Formación para la implantación de dirección por objetivos	01/10/2009	31/12/2009																								
1.2.7	Adquirir una aplicación Gestión endeudamiento	01/10/2009	31/12/2009																								
1.2.8	Formación personal tesorería en aplicac endeudam.	01/11/2009	31/12/2009																								
1.3.1	Diseñar sistema comunicación con las áreas de gestión	01/10/2009	30/11/2009																								
1.3.2	Diseñar sistema comunicación con planif. económica	01/10/2009	30/11/2009																								
1.3.3	Establecer sistema de comunicación con RR HH	01/10/2009	31/10/2009																								
1.3.4	Diseñar sistema de comunicación con dep. contratación	01/11/2009	31/12/2009																								
1.3.5	Implantar sistema de comunicación	01/12/2009	31/12/2009																								
2.1.1	Realizar análisis mercado instrum.financieros endeuda.	01/01/2010	28/02/2010																								
2.1.2	Establecer proced. contratar instrum.Financ.endeuda	01/01/2010	28/02/2010																								
2.2.1	Realizar análisis mercado instrum.financ. excedentes	01/01/2010	28/02/2010																								
2.2.2	Establecer procedim. contratar instrum.Financ excede	01/01/2010	28/02/2010																								
1.5.1	Diseñar proc. Prev inversión presup. financiero anual	01/03/2010	30/04/2010																								
1.5.2	Diseñar proc.prevision ing.operativos pres.financ.anual	01/03/2010	30/04/2010																								
1.5.3	Establecer proc.prev.gastos corr. financiero anual	01/03/2010	30/04/2010																								
1.5.4	Diseñar proc.prev.gastos personal pres. financiero anual	01/04/2010	31/05/2010																								
1.5.5	Diseñar proc.prevision carga financiera pres.financ. Anual	01/04/2010	31/05/2010																								
1.5.6	Establecer proc.prev.cob. pgs. no presup.pres.financ.anual	01/04/2010	31/05/2010																								
1.5.7	Establecer proc.prev.deudores/acreedores p.financ anual	01/05/2010	30/06/2010																								
1.5.8	Diseñar dooc. y formularios presup financiero anual	01/06/2010	31/07/2010																								

Cronograma para la implantación del plan de mejora con la herramienta de Dirección por Objetivos

Código	Acción	Fechas		Año 2010												Año 2010											
		Comienzo	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.4.1	Diseñar proced. y trámi. elab. Presup capital cuatrienal	01/05/2010	30/06/2010																								
1.4.2	Establecer proc. prevision.Ingr.operativ.plan cuatrienal	01/05/2010	30/06/2010																								
1.4.3	Establecer proc.prev.gastos corrientes PI.cuatrienal	01/05/2010	30/06/2010																								
1.4.4	Establecer proc.prev.carga finaciera plan cuatrienal	01/06/2010	31/07/2010																								
1.4.5	Crear proc. prev.gasto transf.corriente plan cuatrienal	01/06/2010	31/07/2010																								
1.4.6	Diseñar doc. para prev.y confecc plan financiero cuatrienal	01/06/2010	31/07/2010																								
1.6.1	Diseñar proc control seguim presup mensual ingresos	01/07/2010	31/10/2010																								
1.6.2	Diseñar proc contro seguim presup mensual gastos	01/07/2010	30/09/2010																								
1.6.3	Desarrollar proc control y seguimiento de facturas	01/07/2010	31/08/2010																								
1.6.4	Diseñar prec. previsión pagos no presupuestarios mes	01/07/2010	31/07/2010																								
1.6.5	Diseñar dooc. y formularios presup financiero anual	01/07/2010	31/08/2010																								
1.7.1	Elaborar propuesta presupuesto monetario anual	01/09/2010	30/09/2010																								
1.7.2	Aprobar presupuesto monetario anual	01/09/2010	30/09/2010																								
1.8.1	Establecer procedimiento previsión mensual de cobros	01/08/2010	30/09/2010																								
1.8.2	Establecer procedimiento previsión mensual de pagos	01/08/2010	30/09/2010																								
1.8.3	Elaborar docum.donde se previsión saldo tesorería	01/08/2010	30/09/2010																								
2.3.1	Establecer procedimientos ágiles de notificación	01/08/2010	30/11/2010																								
2.5.1	Negociar con bancos la centralizarde la tesorería	01/09/2010	31/10/2010																								
2.5.2	Apertura cuentas centralizadoras de saldos	01/09/2010	31/10/2010																								
2.3.5	Negociar con entidades crédito reducción plazo retención	01/08/2010	31/08/2010																								
2.3.2	Establecer el calendario fiscal	01/10/2010	31/10/2010																								
2.3.4	Diseñar campaña domiciliación bancaria pago tributos	01/10/2010	30/11/2010																								
2.3.3	Estudiar los tributos susceptibles de autoliquid.	01/10/2010	30/11/2010																								
2.3.6	Diseñar proc.centralizar en tesorería cobro ingr. Transf.	01/10/2010	30/11/2010																								
2.4.1	Establecer procedimiento de circulación facturas	01/10/2010	31/12/2010																								
2.4.2	Establecer días fijos de pago	01/11/2010	31/12/2010																								
2.4.4	Establecer medio de pago la transferencia	01/11/2010	31/12/2010																								
2.4.3	Establecer acuerdos con personal confección nominas	01/11/2010	31/12/2010																								
2.5.3	Formación sobre tesorería centralizada	01/12/2010	31/12/2010																								

D. EVALUACION

Una vez determinadas las acciones a desarrollar para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y estratégicos establecidos, procederemos a fijar los elementos que nos permitan evaluar el trabajo realizado. Comenzaremos por fijar los criterios de evaluación de las acciones a continuación valoraremos el cumplimiento de los objetivos operativos y por último el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1. Indicadores de cumplimiento

Para el seguimiento y evaluación de las acciones se elaborarán cuadros de seguimiento o fichas por cada objetivo y acciones a desarrollar. La ficha recogerá la siguiente información:

- El objetivo operativo y las acciones a desarrollar para su cumplimiento.
- El responsable de su cumplimiento
- El horizonte temporal de ejecución distribuido temporalmente por el período de seguimiento o control (semanal, quincenal, mensual, trimestral, etc) y las fechas programadas para su ejecución: fecha de inicio y fecha de finalización
- El seguimiento de las acciones se realizará en fichas, una por cada acción a desarrollar, con la siguiente estructura

Esta ficha nos permitirá conocer por objetivo operativo, el grado de cumplimiento de cada una de las acciones a desarrollar y en su conjunto el grado de cumplimiento del objetivo considerado y todo ello por los periodos de control que se establezcan.

Objetivo estratégico: código y descripción																
Objetivo operativo: código y descripción																
Responsable																
Cód.	Acción	Fechas		Periodos de seguimiento y evaluación												
		Inicio	Fin	Enero			Febrero				Diciemb.			Año		
				P	R	D	P	R	D		P	R	D	P	R	D

P = Previsto; R = Realizado ; D = Desviación

El seguimiento a realizar será continuo desde la fecha de inicio hasta la fecha de finalización previstas. Dado que el desarrollo de la mayor parte de las acciones tiene un periodo de entre uno y tres meses a excepción de las relativas a contratación de personal. Tomando como apoyo para fijación de los indicadores de cumplimiento de las acciones, el trabajo elaborado por Francisco Antonio Cholbi Pacha IV Curso de Dirección Pública Local año 2005, Plan de mejora, *“la implantación de un sistema de gestión presupuestaria y contable descentralizado y consiguiente organización de la intervención de una entidad local”*, ante el alto número de acciones a desarrollar, se definirán una serie de indicadores tipo por grupos homogéneos de acciones.

Acción	Indicador	Estándar	Tolerancia
Reorganización administrativa de la Tesorería	Número de trámites realizados para aprobar el nuevo organigrama	Número de trámites establecidos en el reglamento municipal para adoptar este acuerdo	La que se determine por el equipo de mejora
Selección y contratación de personal	Número de trámites realizados para llevar a cabo la selección	Número de trámites necesarios realizar según la normativa	La que se determine por el equipo de mejora
Adquisición de mobiliario, ordenadores y demás equipo de oficina	Número de trámites realizados para la tramitación del expediente	Número de trámites necesarios realizar según el procedimiento establecido	La que se determine por el equipo de mejora
Puesta en marcha de aplicaciones informáticas	Número de horas realizadas para su implantación	Número de horas programadas por el fabricante o el servicio de informática	La que se determine por el equipo de mejora
Diseño de procedimientos conjuntamente con otras áreas de gestión	Número de procedimientos realizados	Número de procedimientos acordados realizar	La que se determine por el equipo de mejora
Diseño de procedimientos internamente por la tesorería	Número de procedimientos realizados	Número de procedimientos acordados realizar	La que se determine por el equipo de mejora
Formación y aprendizaje del personal de la tesorería	Número de horas impartidas	Número de horas establecidas a impartir	La que se determine por el equipo de mejora

Realizar análisis de mercado de instrumentos válidos para nuestro fin	Instrumentos analizados	Número de instrumentos a analizar	La que se determine por el equipo de mejora
Confeccionar documentos y formularios	Número de documentos y formularios confeccionados	Número de documentos y formularios necesarios formalizar	La que se determine por el equipo de mejora
Realizar propuesta de aprobación presupuesto monetario	Tiempo dedicado a formalizar la propuesta	Tiempo determinado para formalizar la propuesta	La que se determine por el equipo de mejora

2. Indicadores de producto.

En este apartado vamos a definir los indicadores de producto por cada uno de los objetivos operativos fijados. Estos indicadores nos van a permitir conocer el resultado o producto que nos proporciona cada objetivo planificado y desarrollado.

Para simplificar la exposición de indicadores, vamos a codificar cada uno de ellos de la siguiente forma:

- El primer dígito identifica el objetivo estratégico
- El segundo dígito identifica el objetivo operativo
- El tercer dígito identifica el número del indicador

Nº de Indicador	Descripción	Estándar	Tolerancia
1.1.1	Número de días por término medio de retraso en las fechas programadas para realizar los pagos	0	2 días
1.1.2	% del nº de facturas pagadas a su vencimiento con respecto del total de facturas vencidas y contabilizadas.	100 %	2 %
1.1.3	% de pagos realizados a su vencimiento con respecto del total de pagos vencidos y contabilizados	100 %	2 %
1.1.4	% de días que se realiza en plazo el arqueado de caja y bancos	100 %	3 %
1.1.5	% de certificados de titularidad de cuenta grabado respecto del total recibidos	100 %	5 %
1.1.6	Número de días de retraso en la elaboración de los planes y presupuestos financieros y de tesorería	0	3 días

1.1.7	% de devoluciones de transferencias bancarias realizadas por errores en los datos del beneficiario	0	2 %
1.2.1	% de documentos bancarios contabilizados manualmente respecto del total contabilizados	100 %	5 %
1.2.2	% de apuntes bancarios comprobados manualmente en su fecha de valor con respecto de total de apuntes	100 %	5 %
1.2.3	% de apuntes de cobros y pagos procesados manualmente con respecto del total apuntes procesados	100 %	5 %
1.2.4	% de días al año de funcionamiento de la aplicación informática sin incidencias	100 %	3 %
1.2.5	% de informes emitidos a través de la aplicación informática respecto del total de informes emitidos	100 %	5 %
1.2.6	% de días al año que ha funcionado sin incidencias la transmisión de ficheros	100 %	3 %
1.3.1	Tiempo medio empleado por las distintas áreas de gestión para emitir los informes solicitados por la tesorería	10 días	2 días
1.3.2	% de días al año que ha funcionado sin incidencias la herramienta de comunicaciones entre áreas de gestión	100 %	3 %
1.3.3	Número de consultas formuladas por la Tesorería a las áreas gestoras	-----	-----
1.4.1	Variabilidad de las inversiones previstas en el plan cuatrienal. [Inversión prevista año (N+1) – Inversión prevista año (N)] x100 Inversión prevista año (N)	10 %	1%
1.4.2	Variabilidad de los ingresos operativos previstos en el plan cuatrienal. [Ingr.operativ.previst.año (N+1) – Ingr.opertiv.previst.año (N)] x 100 Ingresos operativos previstos año (N)	10 %	1 %
1.4.3	Variabilidad de los gastos operativos previstos en el plan cuatrienal. [Gast.operativ.previst.año(N+1) – Gast.Operativ.previst.año(N)] x100 Gastos operativos previstos año (N)	10 %	1 %
1.4.4	Variabilidad de las fuentes de financiación de las inversiones previstas en el plan cuatrienal. Se calculará por cada fuente de financiación. El indicador se calculará por cada fuente de financiación: [% de financiación año (n+1)] – [% de financiación año (N)]	10 %	1 %
1.5.1	% de ejecución de las inversiones con respecto a las inversiones previstas en el presupuesto financiero	100 %	5%
1.5.2	% de cobros por ingresos operativos con respecto a los cobros operativos previstos en el presupuesto financiero	100 %	5 %
1.5.3	% de cobros por ingresos por transferencias de capital (fuentes de financiación de inversiones) con respecto a los cobros previstos por transferencias de capital en el presupuesto financiero	100 %	5 %

1.5.4	% de cobros por préstamos formalizados con respecto de los cobros previstos por préstamos en el presupuesto financiero	100 %	2 %
1.5.5	% de pagos totales realizados con respecto a los pagos previstos en el presupuesto financiero	100 %	5%
1.6.1	% de cobros realizados de cada tipo de ingreso, con respecto a los cobros previstos por cada tipo de ingresos en el presupuesto de tesorería	100 %	5 %
1.6.2	% de pagos realizados de cada tipo de gastos con respecto a los pagos previstos por cada tipo de gastos en el presupuesto de tesorería.	100 %	5 %
1.6.3	Número de facturas que llegan a contabilidad en plazo superior a 45 días contados desde la fecha de registro	-----	-----
1.7.1	Excesos de pagos realizados respecto de los límites fijados en el presupuesto monetario Límites de ordenes de pago fijados en el presupuesto monetario	0	5 %
1.7.2	Tiempo de tramitación para la aprobación del expediente de confección del presupuesto monetario	15 días	2 días
1.8.1	Saldo disponible de tesorería (caja y bancos) + Derechos reconocidos con vencimiento en la quincena Obligaciones a pagar en la quincena	1	0,05
2.1.1	Interés medio preferencial de los 7 principales bancos Interés efectivo medio del endeudamiento	100 %	5%
2.1.2	Interés medio preferencial de los 7 principales bancos Interés efectivo de la operación	100 %	5 %
2.2.1	Interés medio de mercado de instrumentos con liquidez y seguridad Interés efectivo del excedente colocado	100 %	5 %
2.3.1	Plazo medio de notificación de liquidaciones Ingreso Directo	20 días	3 días
2.3.2	% de cobros por autoliquidación (AU) respecto del total de cobros en período voluntario excepto los tributos gestionados por padrón fiscal	-----	-----
2.3.3	Plazo medio de cobro en período voluntario de tributos gestionados por liquidación ingreso directo	40 días	4 días
2.4.1	Pagos vencidos y realizados en el período Obligaciones con vencimiento en el período	100 %	3 %
2.4.2	Plazo medio que tarda una factura desde que es registrada hasta que es contabilizada	30 días	3 días
2.5.1	Saldo medio de la cuenta centralizadora de fondos Saldo medio de la Tesorería	1	0,02

3. Indicadores de impacto

Con estos indicadores trataremos de realizar un diagnostico del impacto que tiene el plan de mejora sobre la organización (servicio de tesorería) por la aplicación del sistema de dirección por objetivos y en concreto la consecución de las líneas estratégicas marcadas en dicho plan. Con los indicadores de producto recibimos información sobre la gestión y los resultados de la misma, pero esto no es suficiente para saber si estamos o no en el buen camino de cumplimiento de las estrategias definidas en el plan.

Sobre la base de la información disponible exponemos el siguiente conjunto de indicadores que para su identificación con las líneas estratégicas a que se refieren, serán codificados según el siguiente criterio:

- El primer dígito identifica el objetivo estratégico
- El segundo dígito identifica el número del indicador

Indicador	Descripción
1.1	$\frac{\text{Pagos realizados en el año}}{\text{Obligaciones reconocidas en el año más el saldo inicial de acreedores de ejercicios cerrados}} \times 100$
1.2	$\frac{\text{Pagos realizados fuera de plazo}}{\text{Obligaciones reconocidas en el año}} \times 100$
1.3	$\frac{\text{Intereses de demora exigidos por los acreedores en el año (N)}}{\text{Intereses de demora exigidos en el año (N-1)}} \times 100$
1.4	$\frac{\text{Endeudamiento a corto plazo}}{\text{Pagos realizados en el año}} \times 100$
1.5	$\frac{\text{Saldo medio de tesorería disponible}}{\text{Pagos realizados}} \times 100$
2.1	$\frac{\text{Coste financiero medio del año (N)}}{\text{Coste financiero del año (N-1)}} \times 100$
2.2	$\frac{\text{Plazo medio de cobro del año (N)}}{\text{Plazo medio de cobro del año (N-1)}} \times 100$

$$2.3 \quad \frac{\text{Rentabilidad de los excedentes del año (N)}}{\text{Rentabilidad obtenida en el año (N-1)}} \times 100$$

$$2.4 \quad \frac{\text{Saldo medio de derechos pendientes de cobro en periodo voluntario}}{\text{Saldo medio de obligaciones pendientes de pago}} \times 100$$

4. Indicadores de gestión

Para completar la evaluación, control y seguimiento del servicio de tesorería, debemos complementar los anteriores indicadores con los indicadores de gestión que clasificaremos en los siguientes grupos:

a) Indicadores financieros de liquidez a corto plazo

$$\text{Liquidez General o solvencia a corto plazo} \quad \frac{\text{Derechos pendientes de cobro + Fondos líquidos}}{\text{Obligaciones pendientes de pago}}$$

$$\text{Liquidez inmediata} \quad \frac{\text{Fondos líquidos}}{\text{Obligaciones pendientes de pago}}$$

A efectos del cálculo de los indicadores anteriores, se considerarán fondos líquidos, el saldo de caja y bancos más aquellas partidas cuya materialización en disponibilidad sea inmediata.

$$\text{Liquidez inmediata (quincenal)} \quad \frac{\text{Fondos líquidos disponibles}}{\text{Obligaciones a pagar en el mes}}$$

Este indicador se deberá observar quincenalmente al objeto de determinar los saldos de tesorería (caja y bancos) necesario para cumplir puntualmente las obligaciones de pago.

$$\text{Liquidez inmediata (ordinaria)} \quad \frac{\text{Deudores pendientes de cobro en período voluntario + Fondos líquidos}}{\text{Obligaciones pendientes de pago}}$$

Excluimos de este indicador las deudas en período ejecutivo por su baja liquidez como consecuencia del largo plazo medio de cobro. Con este indicador pretendemos conocer de la forma más real y certera posible la liquidez necesaria para el cumplimiento de las obligaciones de pago

b) Indicadores de actividad

Plazo medio de cobro	$\frac{\text{Saldo medio de derechos pendientes de cobro}}{\text{Derechos reconocidos en el año}} \times 365$
Plazo medio de cobro en período voluntario	$\frac{\text{Saldo medio de derechos pendientes de cobro en período voluntario}}{\text{Derechos reconocidos en el año}} \times 365$
Plazo medio de cobro tributos gestionados mediante padrón	$\frac{\text{Saldo medio de derechos pendientes de cobro gestionados por padrón fiscal}}{\text{Derechos reconocidos y gestionados mediante padrón fiscal en el año}} \times 365$
Plazo medio de cobro tributos gestionados mediante liquidación Ingreso Directo (ID)	$\frac{\text{Saldo medio de derechos pendientes de cobro gestionados por (ID)}}{\text{Derechos reconocidos y gestionados mediante (ID) al año}} \times 365$
Plazo medio de pago	$\frac{\text{Saldo medio de obligaciones pendientes de pago}}{\text{Obligaciones reconocidas en el año}} \times 365$
Realización de cobros	$\frac{\text{Cobros netos}}{\text{Derechos reconocidos netos}}$
Realización de pagos	$\frac{\text{Pagos líquidos}}{\text{Obligaciones reconocidas netas}}$

c) Indicadores de endeudamiento y solvencia

Coeficiente de endeudamiento	$\frac{\text{Volumen de capital vivo por operaciones de crédito a corto y largo plazo}}{\text{Ingresos corrientes liquidados en el año anterior}}$
Endeudamiento por habitante	$\frac{\text{Pasivo exigible (financiero)}}{\text{Nº habitantes}}$

Carga financiera por habitante	$\frac{\text{Obligaciones reconocidas por gastos financieros y amortización de deuda (cap.3) + (cap IX)}}{\text{Nº de habitantes}}$
Peso de la Carga financiera	$\frac{\text{Obligaciones reconocidas por gastos financieros y amortización de deuda (cap.3) + (cap IX)}}{\text{Derechos liquidados por operaciones corrientes}}$
Autofinanciación	$\frac{\text{Obligaciones reconocidas operaciones corrientes y amortización de deuda (cap.1 a 4) + (cap IX)}}{\text{Derechos liquidados por operaciones corrientes}}$
Coste de la deuda	$\frac{\text{Obligaciones reconocidas por gastos financieros}}{\text{Deuda}}$
Riesgo financiero	$\frac{\text{Deuda medio y largo plazo}}{\text{Ahorro bruto}}$
Solvencia	$\frac{\text{Activo realizable total}}{\text{Recursos ajenos totales}}$

d) Indicadores de gestión referidos al servicio de tesorería

Coste del servicio por habitante	$\frac{\text{Coste del servicio de tesorería}}{\text{Nº de habitantes}}$
Eficiencia	$\frac{\text{Rendimiento del servicio}}{\text{Coste del servicio}}$
Personal por población	$\frac{\text{Nº empleados del servicio}}{\text{Nº de habitantes}}$

Distribución del personal	$\frac{\text{Personal directivo}}{\text{Personal operativo}}$
Esfuerzo presupuestario corriente en el servicio de tesorería	$\frac{\text{Gasto corriente en el servicio de tesorería del presupuesto liquidado}}{\text{Gasto corriente total del presupuesto liquidado}}$
Esfuerzo presupuestario de inversión en el servicio de tesorería	$\frac{\text{Gasto de capital no financiero en el servicio de tesorería del presupuesto liquidado}}{\text{Gasto de capital no financiero total del presupuesto liquidado}}$

5. Revisiones periódicas

Una vez fijados los objetivos y los indicadores, debemos establecer un sistema de control y de revisiones periódicas de los objetivos que nos permita supervisar el desarrollo de los mismos en cuanto a cumplimiento, resultados o rendimiento y obtener información para retroalimentar el sistema. Estos períodos pueden tener carácter mensual, trimestral, fases de un proyecto, etc, dependiendo del objetivo a medir. En nuestro caso la periodicidad será mensual y el control se llevará a cabo por cada unidad administrativa, se realizará conjuntamente entre jefes y subordinados y tendrá una doble finalidad: por una parte dar a conocer a los responsables de cada objetivo el progreso hecho hacia su cumplimiento y señalar cualquier desviación importante sobre lo programado; una segunda finalidad es obtener información de retroalimentación (*feed-back*), que mantenga informados a los responsables y permita modificar las acciones a realizar al objeto de corregir las desviaciones observadas.

6. Evaluación anual

Otro componente básico de la dirección por objetivos es la evaluación anual de actuación que tiene un doble propósito: revisar y evaluar lo que se ha hecho analizar las desviaciones y preparar objetivos, acciones e indicadores para el ejercicio siguiente. La evaluación anual se diferencia de las periódicas en

la profundidad y tratamiento que se da a todos los aspectos de la dirección por objetivos, se trata de realizar una evaluación integral de la organización o departamento de que se trate. Es preciso averiguar como ha actuado cada unidad en la organización, en nuestro caso en el servicio de tesorería, y combinar todas estas actuaciones para comprender el desarrollo realizado por la organización.

En el proceso de evaluación, se procederá a la revisión de los objetivos definidos junto con los responsables de los mismos, a la determinación de los resultados reales, a la medición de estos resultados con las normas o indicadores definidos y a señalar cualquier desviación importante que permita retroalimentar el sistema, modificar acciones y conductas futuras encaminadas al cumplimiento de lo planeado.

La idea fundamental de la evaluación anual es dar a conocer a la propia organización o departamento su situación real antes de comenzar a planificar los objetivos para el año siguiente. La organización sobre la base de la información obtenida en el proceso de control y evaluación anual fija nuevos objetivos a desarrollar y nuevos planes de acción.

E. CONCLUSIONES

En las páginas anteriores hemos expuesto con todo detalle los problemas que concurren en el servicio de tesorería del Ayuntamiento de Leganés, las herramientas utilizadas para tratar de solventar dichos problemas y los objetivos perseguidos.

La herramienta elegida para implantar este plan de mejora ha sido la Dirección por Objetivos. La elección de esta herramienta tiene su fundamento en su propia filosofía, la de involucrar a jefes y subordinados en la determinación de objetivos y en la supervisión y control de los mismos lo que conlleva implícitamente una motivación de todo el personal partícipe.

Como expusimos al principio, los pilares fundamentales en los que nos basamos para definir la organización y estructura del servicio de tesorería son

la planificación, la profesionalización del personal del servicio, la relación con otros departamentos, la cultura financiera, la sustitución las tareas administrativas por las tareas relacionadas con la gestión, la mecanización, la información “on line” y actualización del dato en tiempo real y la no ociosidad del recurso financiero y todo ello se puede lograr con el plan de mejora expuesto.

Pensamos que la filosofía de trabajo que imprime la dirección por objetivos, nos permitirá cambiar el concepto del servicio de tesorería desde una concepción estática en la que el desempeño de las funciones se limita a realizar simples trabajos administrativos, es la llamada tesorería-depositaria hacia una concepción dinámica de la tesorería, en la que estaría presente la gestión y la planificación financiera a largo plazo y la gestión de la liquidez o tesorería a corto plazo, todo ello nos permitirá conseguir los dos objetivos básicos de toda tesorería: *garantizar la LIQUIDEZ suficiente para poder cumplir puntualmente las obligaciones de pago y que esta liquidez se consiga OPTIMIZANDO EL EMPLEO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.*

Bibliografía empleada.

Reddin, Bill y Ryan Denis. (1993). *Manual de dirección por objetivos*
Editorial: Ediciones Deusto (Bilbao).

Jhon W. Humble (1975) La dirección por objetivos. Sistemas, experiencias y aplicaciones prácticas
Editorial: Asociación para el Progreso de la Dirección (Madrid)

Jhon W. Hunble (1977) Como implantar la dirección por objetivos en las áreas funcionales
Editorial: Asociación para el Progreso de la Dirección (Madrid)

Juan Carlos Cortes Ibáñez. (2002) Gestión de la Tesorería de la A a al Z
Editorial: Cisspraxis S.A. (Valencia)

José Ramón Valls Pinós (1996). Fundamentos de la Nueva Gestión de Tesorería. Segunda Edición
Editorial: Fundación Confemetal (Madrid)

F.J. López Martinez (1996) Manual del Cash Managment. Tercera Edición
Editorial: Ediciones Deusto (Bilbao)

Joseph Faus y Joseph Tapies. (1996) Finanzas operativas
Editorial: Estudios y Ediciones IESE SA Navarra

Javier Santomá ((2002) Gestión de Tesorería
Editorial: Ediciones Gestión 2000 S.A (Barcelona)

Carlos Lassala Navarré; Amparo Medal Bartual; Valentín Navarro Miquel; Vicente Sanchis Berenguer; Angeles Soler Molina.
Dirección Financiera II. Medios de financiación empresarial
Editorial: Ediciones Pirámide 2006 (Madrid)

William E. Reiff y Gerald Bassford
Revista: Información - Documentos y estudios sobre la modernización de la administración pública. (número 6 febrero 1993)
Artículo: Que es realmente la Dirección por Objetivos
Editor: Ayuntamiento de Zaragoza.

Mario Cantalapiedra Arenas
Revista: Estrategia Financiera. Número 254 Octubre 2008
Artículo: Diseño de un Modelo de Dirección Financiera Propio
Editor: Especial Directivos

Ignacio Durán Boó
Revista: Catastro. Octubre 2000
Artículo: Aplicación del método de Dirección por Objetivos en la Dirección General del Catastro

Salvador Parrado Díez Guía editada por el citado autor para la elaboración de Planes de mejora en las Administraciones Públicas, Edición 2007

Editorial: Instituto Nacional de Administración Pública (Madrid)

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO. Publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 17 julio 1998, que promueve la implantación de sistemas de evaluación del rendimiento de unidades administrativas en la Administración General del Estado.

Disposiciones normativas y otros.

Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.

Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Modernización del Gobierno Local

Real Decreto Legislativo 2/2.004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.

Orden nº 4041/2.004, del Ministerio de Economía y Hacienda por la que se aprueba la Instrucción del modelo Normal de Contabilidad Local.

ANEXOS

Documento nº	Descripción
1	Plan Financiero Cuatrienal: Cobros
2	Plan Financiero Cuatrienal: Pagos
3	Presupuesto Financiero Anual: Cobros
4	Presupuesto Financiero Anual: Pagos
5	Presupuesto de tesorería mensual: Cobros
6	Presupuesto de tesorería mensual: Pagos
7	Estado y seguimiento de la deuda
8	Carga financiera mensual
9	Determinación saldo mínimo de tesorería mensual
10	Determinación saldo mínimo de tesorería: Desviaciones
11	Plan de disposición de fondos
12	Reglamento de tesorería en Bases Ejecución Presupuesto
13	Costes implantación clasificados por acciones y años

Documento nº 1

Plan financiero cuatrienal: COBROS

	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
COBROS					
<i>Cobros Presupuestarios</i>					
Imp.Bienes Inmuebles	0				
Imp.Vehículos Trac. Mecánica	0				
Imp.Inc.Valor Terr. N. Urbana	0				
Imp.Actividades Económicas	0				
Imp.Construcc. Instal. y Obras	0				
Tasa R. S. Urbanos	0				
Tasa R.S. Industriales	0				
Saneamiento + reciclaje	0				
T.Educación-Cultura-Deportes	0				
T.Ocupac. Dominio Público	0				
Tasa Licencia de Apertura	0				
Tasa Licencia Urbanística	0				
Recargo Apremio	0				
Otras tasas	0				
Participación Ing. Estado	0				
Cesión impuestos	0				
Transferencias corrientes	0				
Ingresos Patrimoniales	0				
<i>Cobros por operaciones corrientes</i>	0	0	0	0	0
Enajen. Inversiones reales Cap VI	0				
Transferencias de capital Cap VII	0				
Pasivos financieros Capitulo IX	0				
<i>Cobros operaciones capital</i>	0	0	0	0	0
<i>Cobros No Presupuestarios</i>					
IRPF Nóminas	0				
IRPF Profesionales y arrendamientos	0				
Seguridad Social empleados	0				
Otras retenciones y anticipos	0				
Impuesto Valor Añadido (IVA)	0				
Fianzas y depósitos recibidos	0				
Otros cobros no presupuestarios	0				
<i>Cobros No Presupuestarios</i>	0	0	0	0	0
<i>Total Cobros</i>	0	0	0	0	0

Documento nº 2

Plan Financiero Cuatrienal : PAGOS

	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PAGOS					
<i>Pagos presupuestarios</i>					
Gastos de Personal	0				
Bienes corrientes y servicios	0				
Pagos Financieros	0				
Transferencias Corrientes	0				
<i>Pagos por operaciones corrientes</i>	0	0	0	0	0
Inversiones reales	0				
Transferencias de capital	0				
Pasivos financieros	0				
<i>Pagos por operaciones de capital</i>	0	0	0	0	0
<i>Otros pagos</i>					
IRPF Nómina, profesionales y arrendadores	0				
Seguros sociales empleados	0				
Otras retenciones nómina	0				
Anticipos nómina	0				
Impuesto Valor Añadido (IVA)	0				
Devolución de fianzas y depósitos recibidos	0				
Devoluciones Ingresos Indebidos	0				
Anticipos de Caja Fija	0				
Otros pagos no presupuestarios	0				
Aplicación A.C.F. Y otros N.P.	0				
<i>Otros Pagos</i>	0	0	0	0	0
<i>Total Pagos</i>	0	0	0	0	0
<i>Deficit / Superávit</i>	0	0	0	0	0

Documento nº 3

Presupuesto Financiero Anual: COBROS

	Total Año	Enero	Feb				Dic.
COBROS							
<i>Cobros Presupuestarios</i>							
Imp.Bienes Inmuebles							
Imp.Vehículos Trac. Mecánica							
Imp.Inc.Valor Terr. N. Urbana							
Imp.Actividades Económicas							
Imp.Construcc. Instal. y Obras							
Tasa R. S. Urbanos							
Tasa R.S. Industriales							
Saneamiento + reciclaje							
T.Educación-Cultura-Deportes							
T.Ocupac. Dominio Público							
Tasa Licencia de Apertura							
Tasa Licencia Urbanística							
Recargo Apremio							
Otras tasas							
Participación Ing. Estado							
Cesión impuestos							
Transferencias corrientes							
Ingresos Patrimoniales							
<i>Cobros Operac. corrientes</i>							
Enajen. Inversiones reales Cap VI							
Transferencias de capital Cap VII							
Pasivos financieros Capitulo IX							
<i>Cobros operaciones capital</i>							
<i>Cobros No Presupuestarios</i>							
IRPF Nóminas							
IRPF Profesionales y arrend.							
Seguridad Social empleados							
Otras retenciones y anticipos							
Impuesto Valor Añadido (IVA)							
Fianzas y depósitos recibidos							
Otros cobros no presupuestarios							
<i>Cobros No Presupuestarios</i>							
Total Cobros							

Documento nº 4

Presupuesto Financiero Anual : PAGOS

	Total Año	Enero	Feb				Dic.
PAGOS							
<i>Pagos presupuestarios</i>							
Gastos de Personal							
Bienes corrientes y servicios							
Pagos Financieros							
Transferencias Corrientes							
<i>Pagos por operac. corrientes</i>							
Inversiones reales							
Transferencias de capital							
Pasivos financieros							
<i>Pagos por operac. de capital</i>							
<i>Otros pagos</i>							
IRPF Nómina							
Seguros sociales empleados							
Otras retenciones nómina							
Anticipos nómina							
Impuesto Valor Añadido (IVA)							
Devolución de fianzas							
Devoluciones Ingresos Indebidos							
Anticipos de Caja Fija							
Otros pagos no presupuestarios							
Aplicación A.C.F. Y otros N.P.							
<i>Otros Pagos</i>							
<i>Total Pagos</i>							
<i>Deficit / Superávit</i>							

Documento nº 5

Presupuesto Tesorería Mensual: COBROS

	Importe
COBROS	
<i>Cobros Presupuestarios</i>	
Imp.Bienes Inmuebles	
Imp.Vehículos Trac. Mecánica	
Imp.Inc.Valor Terr. N. Urbana	
Imp.Actividades Económicas	
Imp.Construcc. Instal. y Obras	
Tasa R. S. Urbanos	
Tasa R.S. Industriales	
Saneamiento + reciclaje	
T.Educación-Cultura-Deportes	
T.Ocupac. Dominio Público	
Tasa Licencia de Apertura	
Tasa Licencia Urbanística	
Recargo Apremio	
Otras tasas	
Participación Ing. Estado	
Cesión impuestos	
Transferencias corrientes	
Ingresos Patrimoniales	
<i>Cobros Operac. corrientes</i>	
Enajen. Inversiones reales Cap VI	
Transferencias de capital Cap VII	
Pasivos financieros Capitulo IX	
<i>Cobros operaciones capital</i>	
<i>Cobros No Presupuestarios</i>	
IRPF Nóminas	
IRPF Profesionales y arrend.	
Seguridad Social empleados	
Otras retenciones y anticipos	
Impuesto Valor Añadido (IVA)	
Fianzas y depósitos recibidos	
Otros cobros no presupuestarios	
<i>Cobros No Presupuestarios</i>	
<i>Total Cobros</i>	

Documento nº 6

Presupuesto Tesorería Mensual : PAGOS

	Importe
PAGOS	
<i>Pagos presupuestarios</i>	
Gastos de Personal	
Bienes corrientes y servicios	
Pagos Financieros	
Transferencias Corrientes	
<i>Pagos por operac. corrientes</i>	
Inversiones reales	
Transferencias de capital	
Pasivos financieros	
<i>Pagos por operac. de capital</i>	
<i>Otros pagos</i>	
IRPF Nómina	
Seguros sociales empleados	
Otras retenciones nómina	
Anticipos nómina	
Impuesto Valor Añadido (IVA)	
Devolución de fianzas	
Devoluciones Ingresos Indebidos	
Anticipos de Caja Fija	
Otros pagos no presupuestarios	
Aplicación A.C.F. Y otros N.P.	
<i>Otros Pagos</i>	
<i>Total Pagos</i>	
<i>Deficit / Superávit</i>	

Documneto n° 7

Estado y seguimiento de la deuda

[illegible]

[illegible]

Documento nº 9

Determinacion saldo mínimo de Tesorería mensual

COBROS PREVISTOS		PAGOS PROGRAMADOS	
Impuestos directos Cap I		Gastos de personal Cap I	
Impuestos indirectos Cap II		Gastos financieros Cap III	
Tasas y otros ingresos Cap III		Transferencias corrientes Cap IV	
Part. Ing. Estado y Cesión Imp. Cap.IV (PIE)		Transferencias capital Cap VII	
Transf. Corrientes y Capital (Cap IV y VII)		Pasivos Financieros Cap IX	
Ingresos Patrimoniales Cap V		Pagos acreedores capitulos (II) y (VI)	
Enajenacion Inversiones Reales Cap VI		Entidades públicas acreedoras (IRPF e IVA)	
Endeudamiento Cap IX		Seguridad Social	
Cobros de ejercicios cerrados cap. IV y VII		Anticipos al personal	
Cobros de ejercicios cerrados cap. I, II, III y V		Otros pagos y retenciones	
Cobros no presupuestarios		Devolución de fianzas	
Otros Cobros		Devolucion Ingresos Indebidos	
		Anticipos Caja Fija	
		Reserva para pagos urgentes	
		Otros pagos previstos	
Total Cobros		Total pagos	
Situacion Prevista de Tesorería			
Saldo de Tesorería al inicio del mes			
Déficit(-)/Superávit(+) previsto del mes			
Saldo de Tesorería a final de mes			

De acuerdo con lo prevenido en el plan de tesorería para 2008, y las previsiones de cobros para el mes en curso, se aprueba el programa de pagos para el mes de octubre de 2008 que se realizará conforme a lo dispuesto en el Plan de Disposición de Fondos

Leganés a

El Tesorero
o

El Concejal Delegado de Hacienda

Documneto nº 10

Determinacion saldo minimo tesoreria: Desviaciones

Mes:

Documento nº 11

Plan de disposición de fondos

PLAN DE DISPOSICIÓN D EFONDOS

El Real decreto 2/2004 Texto Refundido de la ley de Haciendas Locales atribuye a la Tesorería , entre otras funciones, la de “*distribuir en el tiempo las disponibilidades dinerarias para la puntual satisfacción de las obligaciones*”. Por otra parte, en el artículo 187 del citado texto legal, dispone que las ordenes de pago habrán de acomodarse al Plan de Disposición de Fondos que se establezca.

En atención a todo ello, resulta necesario aprobar un Plan de Disposición de Fondos al objeto de que la expedición de ordenes de pago se acomoden a las disponibilidades de efectivo previstas en el Plan de Tesorería.

Por todo lo expuesto se propone aprobar el siguiente Plan de Disposición de Fondos:

Primero. Principios generales

1. Del principio de unidad de caja

- a. La gestión de los fondos integrantes de la tesorería se realizará bajo el principio de unidad de caja, garantizando que la cantidad adecuada de los mismos esté disponible en el momento necesario para satisfacer el pago de las obligaciones.
- b. Se ordena a la Tesorería General a la utilización de todos los recursos dinerarios disponibles para el pago de las obligaciones

2. Del Plan de Tesorería

- a. Se elaborará un Plan de Tesorería anual que se concretará en previsiones mensuales de pagos y cobros, en base a las cuales se programarán los pagos de cada mes.
- b. Las previsiones de cobros sobre las que opera este Plan de Disposición de Fondos son las contenidas en el Plan de Tesorería elaborado con carácter anual.

3. Ordenes de pago

La expedición de las ordenes de pago habrá de acomodarse al presente Plan de Disposición de Fondos

Segundo. Ambito

1. El Plan de Disposición de Fondos será de aplicación a todos los pagos presupuestarios y no presupuestarios que se ordene en el Ayuntamiento Leganés

Tercero. Modificaciones

1. El Plan de Disposición de Fondos podrá ser revisado a lo largo del ejercicio en función de los datos sobre su ejecución o cambios en las previsiones de ingresos o pagos.

Cuarto. Criterios en la ordenación de pagos

1. Limites

A.- Pagos presupuestarios.

Los pagos se ordenarán por obligaciones reconocidas con cargo a cada uno de los créditos del presupuesto de gastos conforme a los siguientes criterios

- a. Los pagos correspondientes a gastos del capítulo I: Gastos de Personal, capítulo III: Gastos Financieros y capítulo IX: Pasivos Financieros se ordenarán atendiendo al reconocimiento de la obligación y en función de la fecha de pago establecida en los correspondientes contratos y normas reguladoras de la materia.
- b. Los pagos correspondientes a los gastos del capítulo I que correspondan a servicios contratados con terceros no sujetos a relación laboral o funcionarial; gastos del capítulo II: Gastos Corrientes en Bienes y Servicios; gastos del capítulo IV: Transferencias Corrientes; gastos del capítulo VI: Inversiones Reales; gastos del capítulo VII: Transferencias de Capital y gastos del capítulo VIII: Activos Financieros, se ordenarán de manera que el importe ordenado en cada trimestre natural no exceda de la cuarta parte del crédito inicial más el remanente no dispuesto, en su caso, en los trimestres anteriores.

B. Pagos no presupuestarios

Los pagos no presupuestarios se ordenarán atendiendo al reconocimiento de la obligación y en función de las fechas de pago establecidas en los correspondientes contratos o en los acuerdos que determinen su vencimiento, devolución o pago

2. Excepciones por la naturaleza del pago

Quedan exceptuados de las limitaciones señaladas los pagos siguientes:

1. Los destinados a la constitución o reposición de fondos de Anticipos de Caja Fija, los Mandamientos a Justificar, los pagos que hayan de realizarse en concepto de intereses de demora y los derivados de la ejecución de sentencias, las devoluciones de ingresos indebidos y la devolución de fianzas.
2. Todos los pagos que hayan de realizarse en formalización de acuerdo con lo establecido en la normativa reguladora del procedimiento para el pago de obligaciones de la Administración Local
3. Los pagos que se deriven de gastos con financiación afectada en la cuantía correspondiente a la realización de los ingresos afectados
4. Los pagos declarados urgentes por el ordenador de pagos hasta un límite máximo del 2 % de los programados para el mes.

Quinto. De las fecha de pago

1. Con carácter general, los pagos se realizarán los días 10 y 25 de cada mes y si éstos no fueran hábiles, el inmediato hábil siguiente, salvo los supuestos especiales siguientes:
 - a. La nómina del personal municipal que se pagará en las fechas que determine el convenio colectivo.
 - b. Los seguros sociales y cuotas de mutualidades que se pagarán al final del mes siguiente al mes de devengo.
 - c. Las provisiones de fondos por constitución o reposición de anticipos de Caja Fija
 - d. A otros acreedores por retenciones practicadas en nómina, retenciones judiciales, embargos de créditos, cuotas sindicales o por cualquier otro motivo de retención, se pagarán inmediatamente de la ordenación del pago, procurando que el mismo coincida con los días 10 o 25 de cada mes.
 - e. A las Administraciones Públicas acreedoras por retenciones practicadas en concepto del Impuesto sobre Renta de Personas Físicas y por repercusión del Impuesto sobre el Valor Añadido se pagarán en los plazos establecidos por la Agencia Estatal de Administración Tributaria
 - f. Las amortización de préstamos y operaciones de tesorería así como los gastos financieros por intereses derivados de las mismas, se pagarán a su respectivo vencimiento
 - g. La Tesorería podrá retener pagos y compensarlos con las deudas tributarias o de otra naturaleza a favor del Ayuntamiento de Leganés, en los términos establecidos en la normativa vigente sobre gestión recaudatoria de los tributos y otros recursos de derecho público, así como sobre gestión presupuestaria.
 - h. Los pagos declarados urgentes por el ordenador de pagos hasta un límite del 2 % de los programados para el mes se realizarán inmediatamente a su ordenación.
2. Las ordenes de pago deberán estar en la Tesorería con el tiempo suficiente para que los pagos queden realizados en los tiempos establecidos en este Plan de Disposición de Fondos

Quinto.- Criterios de pago

Si en la programación mensual de pagos no hubiera disponibilidades suficientes para atender el conjunto de las obligaciones vencidas y exigibles de naturaleza presupuestaria, y no presupuestaria, se estará al siguiente orden de prelación

I. Pagos preferentes.

1. Pagos al personal.

Comprende las retribuciones a satisfacer al personal de todo orden por razón del trabajo realizado

2. Retenciones de nómina

Comprende los pagos de retenciones practicadas en nómina por razón del Impuesto sobre la renta de las personas Físicas (IRPF), por las cuotas de empleados a la seguridad social o

mutualidades de previsión social, por retenciones judiciales, embargos de administraciones públicas, cuotas sindicales o por cualquier otro motivo de retención

3. Carga Financiera

Comprende los pagos a realizar para la amortización de los pasivos financieros: Capítulo IX, así como los intereses y demás gastos derivados de todo tipo de operaciones financieras contraídas: Capítulo III

4. Devolución de operaciones de tesorería

Devolución de operaciones de tesorería y el pago de los intereses devengados

5. Anticipos de Caja Fija

6. Pagos de obligaciones contraídas en ejercicios anteriores

7. Otros pagos preferentes

- a. Devolución de fianzas
- b. Liquidaciones de IVA a favor de la Hacienda pública
- c. Devolución de ingresos indebidos
- d. Ejecución de sentencias judiciales

II. Otros pagos

1. Contratos de facturación periódica
2. Transferencias nominativas
3. Resto de pagos capítulo II y VI . Por orden de antigüedad
4. Resto de pagos por transferencia Capítulo IV y VII

III. Importe del 2 % sobre previsiones de pagos, de libre disposición por el ordenador de pagos para atender pagos declarados urgentes.

Leganes a 07 de Febrero de 2007

El Tesorero

De conformidad con las competencias que me son atribuidas en el artículo 21.1 de la Ley 7/1985, de 2 de abril Reguladora de las Bases del Régimen Local (modificada por la leyes 11/1999, de 21 de abril y

por el artículo 24 del Real decreto legislativo 781/1986, de 18 de abril, **RESUELVO**, aprobar el Plan de Disposición de Fondos propuesto.

Alcalde Presidente

El Secretario

Documento nº 12

Reglamento de Tesorería incluido en Bases de Ejecución del Presupuesto

DE LA TESORERIA

BASE 37ª.- DEL ENDEUDAMIENTO

1. Endeudamiento a corto plazo

Cuando existan necesidades transitorias de tesorería derivadas de las diferencias de vencimientos de los pagos e ingresos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 51 de la Ley de Haciendas Locales, podrán concertarse, con cualesquiera entidades financieras, operaciones de tesorería para cubrir dichos déficits temporales de liquidez.

Las operaciones de tesorería que se concierten estarán sujetas a lo establecido en los artículos 51 y 52 del RDL 2/2004 por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Haciendas Locales y a lo dispuesto en estas Bases de Ejecución del Presupuesto.

La concertación de operaciones de tesorería requerirá la tramitación de un expediente en el que se motivará la razón de los servicios financieros a contratar. En el expediente deberá constar:

a) Informe del Interventor

b) Informe del Tesorero Municipal donde se ponga de manifiesto la necesidad de la medida en función de los flujos previstos de entrada y salida de fondos líquidos y del plan de disposición de fondos.

c) Petición de ofertas a distintas entidades financieras en número no inferior a tres en la que deberán constar y valorar al menos los siguientes extremos: Objeto de la operación de crédito, su importe, tipo de interés (fijo, variable, base de referencia, trimestral, anual etc.), gastos y comisiones fijos o variables inherentes a la operación, interés de demora, comisión por no disponibilidad, comisión por cancelación anticipada.

El órgano competente para su aprobación será la Junta de Gobierno Local

2. Endeudamiento a largo plazo.

1.- Las operaciones de crédito que por el Ayuntamiento se acuerde suscribir para cubrir las inversiones previstas o que se prevean a lo largo del ejercicio, podrán formalizarse por los órganos competentes, previo cumplimiento de los requisitos y condiciones establecidos en el RDL 2/2004 por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Haciendas Locales la Ley de Haciendas Locales, con arreglo al procedimiento y con los límites establecidos en el artículo 48 y siguientes de la citada norma.

El órgano competente para su aprobación será la Junta de Gobierno Local

El Alcalde-Presidente queda autorizado para la firma de todos los préstamos y créditos necesarios para la financiación del Presupuesto, incluidos los créditos y préstamos a

corto plazo, para financiar operaciones de tesorería, con aquellas entidades financieras con las que se concierte aquellos.

2.- Las operaciones de crédito, préstamos o aval a corto, medio o largo plazo, incluidas las operaciones de tesorería así como cualquier otra operación de endeudamiento que prevean realizar las Sociedades mercantiles de capital íntegramente municipal, requerirán informe del Departamento de Planificación Económica, informe de Intervención y la previa autorización de la Junta de Gobierno Local, para la concertación de las mismas.

BASE 38ª. DE LA TESORERIA

1. Principio de Unidad de Caja.

La gestión de los fondos integrantes de la Tesorería deberá realizarse bajo el principio de unidad de caja, garantizando que la cantidad adecuada de los mismos esté disponible en el momento necesario para la satisfacción de sus obligaciones, maximizando la rentabilidad de los fondos excedentes y minimizando el posible coste de financiación

2. Deposito de los fondos.

La Tesorería depositará sus fondos en cuentas abiertas en entidades de crédito autorizadas por el banco de España para tal fin. En todo caso, para operar con la Tesorería del Ayuntamiento de Leganés, las entidades de crédito deberán aceptar las condiciones de funcionamiento de las cuentas, conforme se establece en las presentes Bases de Ejecución.

3. Tipos de cuentas bancarias.

1. El Ayuntamiento de Leganés podrán concertar los servicios financieros de su tesorería con entidades de crédito, mediante la apertura de los siguientes tipos de cuentas:

- a) Cuentas operativas de ingresos y pagos.
- b) Cuentas restringidas de recaudación.
- c) Cuentas corrientes de provisión de fondos a las habilitaciones de pago
- d) Cuenta restringida de ingresos
- e) Cuentas restringidas de pagos.
- f) Cuenta corriente de depósitos y fianzas.
- g) Cuentas corrientes de colocación de excedentes de tesorería
- h) Cuentas financieras de colocación de excedentes de tesorería.

Además de las cuentas descritas, podrán existir otras, cuya apertura sea exigible por razones contables, legales, reglamentarias o en virtud de convenios con otras Administraciones u otros entes.

2. Se conceptúan entidades de crédito, a los efectos de la apertura de cuentas y de la concertación de los servicios financieros de la Tesorería, Los Bancos y Cajas de Ahorro autorizadas por el Banco de España e inscritas en el Registros Oficiales de Entidades de Crédito, así como las entidades bancarias que ya tienen permiso en otro Estado miembro de la Unión Europea y que su supervisor haya comunicado al Banco de España que van a operar en España y se hallen inscritas en los registros oficiales de entidades de crédito del Banco de España.

Cuentas corrientes operativas de ingresos y pagos

Las cuentas corrientes operativas de ingresos y pagos, son aquellas cuentas corrientes abiertas para situar los fondos de la Tesorería y prestar servicios financieros de cobros y pagos.

Cuentas corrientes restringidas de recaudación.

Son cuentas restringidas de recaudación aquellas abiertas en entidades de crédito autorizadas para actuar como entidades colaboradoras en la recaudación de los derechos de la Hacienda Municipal para facilitar el proceso de recaudación de los ingresos de derecho público tributarios y no tributarios.

Cuentas corrientes de provisión de fondos a las habilitaciones de pago

Son aquellas cuentas abiertas con la finalidad de situar fondos a favor de los habilitados para atender obligaciones de acuerdo con las normas que regulen los anticipos de caja fija, en virtud de lo dispuesto en el artículo 190 del Real Decreto Legislativo 2/2004 por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Haciendas Locales la Ley de Haciendas Locales

Cuentas restringidas de pagos.

Son cuentas corrientes restringidas de pagos aquellas que se utilizan exclusivamente para la realización de los pagos que deban producirse en cumplimiento de los servicios financieros de Tesorería

Cuentas restringidas de ingresos.

Son cuentas restringidas de ingresos aquellas que se utilizan exclusivamente para recoger ingresos de carácter no tributario que por exigencia legal o por otras razones deban producirse en el Ayuntamiento de Leganés, sin que con cargo a las mismas deban producirse otros pagos que los precisos para transferir los fondos a las cuentas corrientes operativas de tesorería

Cuenta corriente de depósitos y fianzas.

La cuenta corriente de depósitos y fianzas, es aquella que se utiliza exclusivamente para la constitución de todo tipo de depósitos y fianzas, tanto provisionales como definitivas, que sean exigibles por el Ayuntamiento de Leganés por exigencia de cualquier norma legal o reglamentaria

Cuentas corrientes de colocación de excedentes de tesorería

La cuenta corriente de colocación de excedentes de tesorería es aquella destinada a recoger los depósitos de los excedentes temporales de tesorería.

Esta cuenta recogerá el importe de los intereses generados en el período de depósito reintegrando el importe principal mas los intereses en la cuenta operativa a la fecha de vencimiento del depósito de los fondos

Cuenta corriente financiera de colocación de excedentes de tesorería.

La cuenta corriente financiera de colocación de excedentes de tesorería es aquella destinada a recoger la inversión de los excedentes temporales de tesorería.

Los fondos en ella depositados se reintegrarán automáticamente en la cuenta operativa a la fecha de vencimiento de la inversión o a la fecha establecida en el acuerdo de depósito de los fondos

4. Servicios financieros de tesorería .

1. Son servicios financieros de tesorería que se pueden concertar con entidades de crédito, los siguientes:

- a) Pagos de nóminas de haberes al personal del Ayuntamiento de Leganés.
- b) Pagos de seguros sociales, tributos estatales y autonómicos
- c) Pagos a terceros de las obligaciones reconocidas por obras, servicios, suministros, subvenciones, transferencias y cualesquiera otros debidamente autorizados.
- d) Gestión financiera de los anticipos de caja fija
- e) Gestión de ingresos directos en cuentas corrientes, operativas y restringidas
- f) Servicios de colaboración en la recaudación
- g) Gestión de ingresos por subvenciones y transferencias
- h) Gestión de los excedentes de tesorería.
- i) Otros servicios que pudieran ser exigibles por razones técnicas, tecnológicas, legales o en virtud de convenios.
- j) La concertación de operaciones de tesorería que cubran los déficits temporales de liquidez.

5. Procedimiento de apertura de cuentas bancaria

1. La contratación de apertura de cuentas bancarias requerirá la previa tramitación del correspondiente expediente en el que se motivarán la razón, la necesidad del contrato y los servicios financieros a concertar.

La Entidad de Crédito con la que se contrate la apertura de cuentas deberá reunir los siguientes requisitos:

- a) Tener personalidad jurídica y capacidad de obrar.
- b) No estar incurso en las prohibiciones para contratar a que se refiere la Ley 30/2007 de contratos del Sector Público
- c) Ser entidad autorizada por el Banco de España o estar autorizada o por la autoridad competente en otro Estado miembro de la Unión Europea y que su supervisor haya comunicado al Banco de España que van a operar en España, así como estar inscrita en los Registros Oficiales de Entidades de Crédito .
- d) Tener al menos una oficina abierta al público en el territorio de la Comunidad de Madrid.
- e) Estar en disposición de prestar el servicio de comunicación e intercambio de datos a través del estándar EDITRAN u otro sistema de transmisión de datos autorizado por el Ayuntamiento de Leganés.
- f) Estar al corriente del cumplimiento de las obligaciones tributarias con el ayuntamiento de Leganés, con la Administración del Estado y con la Seguridad Social.

2. La entidad de crédito presentará oferta económica de los servicios financieros a concertar así como las condiciones mínimas de remuneración de los fondos en cuentas bancarias.

3. Para la autorización de apertura de cuantas bancarias se valorarán los siguientes aspectos:

- a) Maximizar la rentabilidad de los fondos y minimizar el coste de financiación.
- b) El coste de los servicios financieros a prestar.
- c) La colaboración con el Ayuntamiento de Leganés en los servicios financieros de:
 - Recaudación.
 - Endeudamiento.
 - Convenios financieros.
- d) La capacidad de prestación de servicios y de mejoras informáticas.
- e) Todos aquellos aspectos o procedimientos que permitan una mejora de la gestión económico-financiera de la Tesorería.

La apertura de cuentas se autorizará por resolución motivada del Alcalde-Presidente.

El acuerdo se publicará en el Boletín Oficial de Comunidad de Madrid.

3. Los contratos de apertura de cuenta podrá extinguirse por cumplimiento del objeto o por resolución.

Se entenderá cumplido el contrato cuando el objeto, para el que se abrió la cuenta, se haya cumplido o desaparecido.

Son causas de resolución:

- a) La extinción de la personalidad jurídica de la entidad de crédito.
- b) La declaración de concurso o la declaración de insolvencia de la entidad de crédito.
- c) El mutuo acuerdo entre la entidad de crédito y el Ayuntamiento de Leganés..
- d) La no formalización del contrato en establecido por el Ayuntamiento.
- e) La renuncia de la entidad de crédito, en tal caso deberá ponerlo en conocimiento del Ayuntamiento con, al menos, con un mes de antelación a la finalización del servicio.
- f) El incumplimiento de las obligaciones ofertadas o en las establecidas en el contrato de apertura de cuenta o en las presentes bases.
- g) La pérdida de la autorización del Banco supervisor para operar como entidad de crédito o la baja en los Registros Oficiales de Entidades de Crédito .

6. Normas generales de funcionamiento.

1. Todas las cuentas que tenga abiertas la Tesorería son corrientes. En ellas no podrá efectuarse cargo alguno sin la previa autorización de las personas autorizadas para disponer de la cuenta, ni se producirán descubiertos que, en su caso, serán por cuenta exclusiva de la entidad de crédito. La realización de los mismos dará lugar a su recuperación, bien en período voluntario o en vía de apremio.

2. Las órdenes de pago mediante transferencia se efectuarán por medios telemáticos preferentemente a través de la plataforma de comunicación EDITRAN.

3. Cuando las transferencias se cursen por medios informáticos por la plataforma EDITRAN u otros procedimientos telemáticos de comunicación en línea, la entidad de crédito dará curso a la orden de transferencia recibida cuando ésta sea ratificada por escrito mediante documento firmado por las personas con poder bastante para la disposición de los fondos (Alcalde o Concejal Delegado, Interventor y Tesorero u otros habilitados al efecto).

4. Cuando una entidad de crédito no pudiera cumplimentar el abono a la cuenta beneficiaria en el plazo máximo establecido por el Sistema Nacional de Compensación Electrónica, Subsistema General de Transferencias, deberá proceder a la devolución de la transferencia a la cuenta del ordenante (Ayuntamiento de Leganés) en el primer día hábil siguiente al plazo indicado.

5. La entidad de crédito no podrán anotar cargos por gastos ni comisiones de ningún tipo, derivados de la gestión de las cuentas, salvo que estén previamente pactados. Asimismo, no se cargarán gastos ni comisiones a los perceptores de las transferencias, ya sean Administraciones o entidades dependientes de las mismas, o personas o entidades privadas.

7. Registro de cuentas.

1. Se llevará un Registro de Cuentas bancarias en el que se anotarán, respecto de cada una de ellas, los siguientes extremos:

- a) Entidad de crédito donde esté abierta
- b) Oficina a la que pertenece la cuenta con expresión de su número y domicilio
- c) Clase de cuenta y denominación
- d) Códigos identificativos de la cuenta : código IBAN y Código Cuenta Cliente (CCC)
- e) Destino o finalidad de la cuenta y, en su caso, mención a las disposiciones que se hubieran establecido sobre el funcionamiento
- f) Órgano o dependencia a cuya disposición se encuentra o esté adscrita la cuenta
- g) Persona, o personas, responsables de su gestión, NIF y puesto de trabajo que ocupan
- h) Personas autorizadas para la disposición de los fondos, NIF y puesto de trabajo que ocupan
- i) Resolución de nombramiento de las personas responsables y apoderados
- j) Importes máximos a que se encuentra limitada su gestión y los términos particulares en que se haya autorizado.
- k) Retribución de la cuenta.
- l) Costes de los servicios financieros prestados a través de la cuenta

BASE 39ª EL PAGO

1. Delimitación de las formas de pago

1.1. Con carácter general el pago de las obligaciones a cargo del Ayuntamiento de Leganés se efectuará mediante transferencia bancaria contra la correspondiente cuenta bancaria abierta en alguna entidad de crédito debidamente autorizada.

Excepcionalmente, cuando concurren circunstancias que lo justifiquen y sólo para las personas físicas, el Concejal Delegado de Hacienda, previo informe del Tesorero, podrá autorizar el pago mediante cheque nominativo no a la orden.

1.2. Podrán realizarse mediante cargo en cuenta u orden de cargo los pagos de carácter tributario y por prestaciones sociales a favor del Estado, de las Comunidades Autónomas o de la Tesorería general de la Seguridad Social así como aquellos que vengan determinados en contratos, convenios u otros documentos vinculantes para el Ayuntamiento

Asimismo, se podrán cancelar las obligaciones mediante pagos en formalización a conceptos del Presupuesto de ingresos y a conceptos no presupuestarios, que no producirán variaciones efectivas de tesorería.

2. Pagos por transferencia.

2.1. En cualquier caso, las órdenes de pago mediante transferencia bancaria se harán de acuerdo con el siguiente procedimiento:

b) Las expedidas a favor de personas físicas, personas jurídicas privadas, entidades privadas sin personalidad jurídica y entidades y organismos públicos. El abono de estas transferencias se efectuará en cuentas abiertas a nombre de los mencionados acreedores.

2.2. Los pagos por transferencia se realizarán por Tesorería Municipal, transfiriendo el importe líquido de las respectivas órdenes a las cuentas bancarias que corresponda, las cuales deberán estar abiertas a favor de los respectivos perceptores.

A estos efectos, la identificación de dichas cuentas se declarará, según el modelo 950 de comunicación de datos bancarios que se incluyen como anexo de estas bases, ante la Tesorería Municipal

No será preciso acreditar la representación para la simple designación de cuentas receptoras de transferencias bancarias por los acreedores directos

La Tesorería informará a cada perceptor de las transferencias realizadas a favor del mismo.

3. Pagos en formalización.

Se pagarán en formalización todas aquellas órdenes cuyo importe líquido sea cero, ya sea como consecuencia de embargos, retenciones, compensación de deudas o cualquier otra circunstancia que provoque la incorporación de descuentos por un importe igual al íntegro de la orden de pago.

BASE 40ª. DISPOSICIÓN DE FONDOS Y ARQUEOS

1. Disposición de los fondos

La disposición de fondos de las cuentas de titularidad municipal abiertas en las entidades de crédito, cualquiera que sea su clase, destino y finalidad, requerirá la firma mancomunada del Alcalde (ordenador de pagos) o Concejal en quién éste delegue, del Interventor y del Tesorero con las siguientes especialidades:

La disposición de fondos de las cuentas de Anticipos de Caja Fija, también podrán ser autorizados con la firma mancomunada de las personas que se designen en la constitución del Anticipo de Caja Fija

Las disposiciones de fondos que se refieran a traspasos entre cuentas bancarias de titularidad municipal, abiertas en la misma o en distinta entidad de crédito, también podrán ser autorizados con la firma única del Tesorero Municipal.

2. Arqueos

Los arqueos serán de dos clases: ordinarios y extraordinarios.

Los arqueos ordinarios se efectuarán el último día de cada mes y los extraordinarios son los que se realizan como consecuencia de cambio de Corporación o a petición de las personas autorizadas para disponer conjuntamente de las cuentas bancarias, la petición se formulará por escrito y ha de ser motivada.

BASE 41ª. PLAN DE DISPOSICIÓN DE FONDOS Y PLANES DE TESORERIA

1. Plan de disposición de fondos

La Tesorería Municipal, al objeto de conseguir una adecuada distribución temporal de los pagos y una correcta estimación de la necesidad de endeudamiento del Ayuntamiento propondrá anualmente un Plan de Disposición de Fondos, al que habrá de acomodarse las ordenes de pago que se expidan. Será aprobado el Alcalde, que en todo caso, deberá recoger la prioridad de los gastos de Personal, los de amortización de préstamos, créditos y sus intereses, y de las obligaciones contraídas en ejercicios anteriores.

También contendrá dicho plan un presupuesto de tesorería con la previsión sobre los pagos y sobre los ingresos del Ayuntamiento.

El Plan de disposición de fondos podrá ser modificado a lo largo de un ejercicio en función de los datos sobre su ejecución o cambios en las previsiones de ingresos o de pagos.

2. Criterios de ordenación de pagos

Con carácter general, la cuantía de los pagos ordenados en cada momento se ajustará al Plan de Disposición de Fondos aprobado.

El Ordenador de Pagos aplicará criterios objetivos en la expedición de las órdenes de pago, tales como la fecha de recepción y tipo de pagos a realizar, entre otros.

3. Plan de Tesorería

Corresponderá al Tesorero la formación de los planes y presupuestos financieros y de tesorería

BASE 42ª. EXCEDENTES DE TESORERÍA

Los excedentes temporales de tesorería podrán colocarse en inversiones temporales, cuentas financieras y cuentas corrientes que reúnan las condiciones de rentabilidad, liquidez y seguridad.

El procedimiento para la colocación de excedentes de tesorería, requerirá la tramitación del correspondiente expediente administrativo y el cumplimiento de los principios de publicidad y concurrencia.

La colocación de excedentes mediante inversiones temporales se autorizará por Decreto del Concejal Delegado de Hacienda, considerándose pago pendiente de aplicación hasta el momento en que se produzca su liquidación, generándose con ella los créditos necesarios para su aplicación al Estado de Gastos del Presupuesto.

La colocación de excedentes en cuentas financieras abiertas a tales efectos en Entidades de crédito tendrán interés y vencimiento predeterminado, se autorizará por Decreto del Concejal Delegado de Hacienda. Al vencimiento de la operación los intereses y el principal serán abonados automáticamente en la cuenta operativa de dicha Entidad de crédito. La colocación de fondos tendrá carácter de movimiento interno de Tesorería.

La colocación de excedentes en cuentas corrientes operativa, se autorizará por Decreto del Concejal Delegado de Hacienda. El traspaso de los fondos a esta cuenta tendrá el carácter de movimiento interno de tesorería

Documento nº 13

Formulario para declarar o modificar datos bancarios

Ayuntamiento de Leganés

Concejalía de Hacienda- Tesorería
Avda Gibraltar nº 2 Leganés 28912 [Madrid]
Tel. 912489748
[deleg.tesoreria@leganes.org]

Modelo 950

Comunicación Datos Bancarios

Motivos por los que presenta los datos bancarios y departamento destinatario (1)

Motivo	☐ Para el cobro de facturas	☐ Cobro de devolución de ingresos	☐ Otros motivos
Departamento o unidad administrativa destinataria			

Datos de la persona que comunica los datos (Acreedor)

NIF		Nombre o Razón social					
Apellido 1		Apellido 2		Teléfono		Móvil	
Nombre de la Vía Pública			Número/Km	Esc	Planta	Puerta	Código Postal
Municipio		Provincia		Correo electrónico			

Representante

NIF		Nombre		Apellido 1		Apellido 2	
Nombre de la Vía Pública			Número/Km	Escal	Planta	Puerta	Teléfono
C. Postal	Municipio		Provincia		Correo electrónico		

Alta - Certificado de titularidad de cuenta (2)

<i>Espacio a cumplimentar, sellar y firmar por la entidad bancaria</i>																	
Banco o Caja:								Sucursal:									
Domicilio:												C. P:					
Población:								Provincia:				País:					
Nº de cuenta CCC (20 dígitos)				Entidad		Sucursal		DC		Número de cuenta							
I B A N : (22 dígitos)				ES													
Pagos al Exterior				BIC / SWIFT :													
Certificamos que la cuenta corriente señalada figura abierta en esta entidad a nombre de la siguiente persona o sociedad:																	
Titular: _____ NIF _____																	
(Sello del BANCO)								(Firma del apoderado del BANCO)									
Fecha: ____ / ____ / ____								Fdo:									

Baja (3)

Banco				Oficina				DC		Número de Cuenta																					
<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																															

El interesado que formula esta declaración manifiesta que los pagos que el Ayuntamiento de Leganés deba realizar a su favor sean ingresados, hasta nuevo aviso, en la cuenta bancaria que se indica en este documento apartado (4) ALTA, de la que soy titular.

(4) Fecha: ____ / ____ / ____

(Firma)

(Sello caso de persona jurídica)

Los datos personales recogidos serán incorporados a los ficheros del Ayuntamiento de Leganés y tratados, en los términos del art. 5 de la Ley Orgánica 15/1999 y de la Ley 8/2001 de la Comunidad de Madrid, de Protección de Datos de Carácter Personal, pudiendo ejercer el derecho de acceso, rectificación, cancelación y oposición ante el Servicio de Atención al Ciudadano (Avd Gibraltar, 2, 28912 Leganés)

Documento nº 14
Costes de implantación clasificados por acciones y años de implantación

Costes de Implantación por acciones y años de implantación

a

Objet. strateg.	Código Acción	Acción	Año	Descripcion Coste	Costes Internos	Costes Externos	Total Coste
							0 €
1	1.1.1	Diseñar nuevo organigrama para la tesorería	2.009	6 horas Tesorero	396 €		396 €
1	1.1.2	Selección del nuevo personal de la tesorería	2.009	1 Tecnico AG (grupo A)		49.846 €	49.846 €
				2 Administrativos grupo C1		52.280 €	52.280 €
				Seguridad social		28.595 €	28.595 €
				60 horas de Técnicos	420 €	840 €	1.260 €
1	1.1.3	Reclasificacion de puesto de trabajo	2.009	Reclasificacion de 2 auxiliares		9.810 €	9.810 €
				Seguridad Social		2.746 €	2.746 €
				20 de Administrativo	250 €	250 €	500 €
				20 horas de técnico	420 €	420 €	840 €
1	1.1.4	Formacion del personal de la tesorería	2.009	20 horas de tesorero	1.320 €		1.320 €
				Dietas y km : forma externa		2.000 €	2.000 €
1	1.1.5	Dotar de medios materialesd a la tesorería	2.009	3 mesas despacho		1.200 €	1.200 €
				3 sillas		600 €	600 €
				10 sillas confidente		250 €	250 €
				1 Mesa reuniones		400 €	400 €
				Materia diverso		300 €	300 €
				Armarios archivadores y estanterias		1.110 €	1.110 €

Costes de Implantacion por acciones y años de implantación

b

Objet. Strateg.	Código Acción	Año	Descripción Coste	Costes Internos	Costes Externos	Total Coste
1	1.1.6	Formación para la implantación de la direccionpor objetivos	2.009	Contratación de consultor externo	30.000 €	30.000 €
	1.2.1	Estudio para adquirir aplicacio gestion tesoreria	2.009	10 horas de tecnico tesoreria	420 €	420 €
	1.2.2	Estudiar con informat. viabilidad aplicac. De tesorería	4 horas de técnico tesoreria	168 €		168 €
			4 horas técnico informatica	180 €		180 €
1	1.2.3	Elaborar pliego condiciones aplicacion Tesorería	2.009	10 horas tecnico tesoreria	420 €	420 €
			5 horas técnico informatica	225 €		225 €
1	1.2.4	Preparar exp y Comprar aplicación Gestion Tesoreria	2.009	5 horas de administrativo	125 €	125 €
			Aplicaacion de gestion de tesoreria	35.000 €		35.000 €
1	1.2.5	Instalar aplicac. gestion tesorería y formar personal	2.009	Formacion por empresa externa	1.000 €	1.000 €
1	1.2.6	Comprar aplicación de comincación EDI	2.009	Adquisicion EDITRANS	8.000 €	8.000 €

Costes de Implantacion por acciones y años de implantación

C

Objet. Código	Acción	Año	Descripcion Coste	Costes Internos	Costes Externos	Total Coste
1	1.2.7 Adquirir una aplicación Gestion endeudamiento	2.009	Aplicación inf.endeudamiento		28.000 €	28.000 €
1	1.2.8 Formacion personal tesoreria en aplicac endeudam.	2.009	20 horas tecnico tesoreria	840 €		840 €
1	1.3.1 Diseñar sistema comunicación con las áreas de gestión	2.009	24 horas tecnico tesoreria	1.008 €		1.008 €
			24 de 2 tecnicos admon gral		2.160 €	2.160 €
1	1.3.2 Diseñar sistema comunicación con planif. económica	2.009	24 horas tecnico tesoreria	1.008 €		1.008 €
			24 horas técnico planificacion		1.080 €	1.080 €
1	1.3.3 Establecer sistema de comunicación con RR HH	2.009	12 horas técnico tesoreria	504 €		504 €
			12 horas técnico RRHH		520 €	520 €
1	1.3.4 Diseñar sistema de comunicación con dep. contratación	2.009	24 horas tecnico tesoreria	1.008 €		1.008 €
			24 horas técnico contratacion		1.080 €	1.080 €

Costes de Implantación por acciones y años de implantación

d

<i>Objet. Estrateg.</i>	<i>Código Acción</i>	<i>Acción</i>	<i>Año</i>	<i>Descripción Coste</i>	<i>Costes Internos</i>	<i>Costes Externos</i>	<i>Total Coste</i>
1	1.3.5	Implantar sistema de comunicación	2.009	50 horas programador informatica		1.750 €	1.750 €
				20 horas administrativo	500 €		500 €
				10 horas tecnico tesoreria	420 €		420 €
				Total Año 2009	9.227 €	259.642 €	268.869 €
1	1.4.1	Diseñar proced. y trámi. elab. Presup capital cuatrienal	2.010	21 horas de técnico tesoreria	882 €		882 €
				21 horas de dos administrativos	525 €		525 €
1	1.4.2	Establecer proc. prevision.Ingr.operativ.plan cuatrienal	2.010	42 horas de técnico tesoreria	1.764 €		1.764 €
				42 horas de dos administrativos	1.050 €		1.050 €
1	1.4.3	Establecer proc.prev.gastos corrientes PI.cuatrienal	2.010	21 horas de técnico tesoreria	882 €		882 €
				21 horas de dos administrativos	525 €		525 €
1	1.4.4	Establecer proc.prev carga financiera plan cuatrienal	2.010	14 horas de técnico tesoreria	588 €		588 €
				14 horas de dos administrativos	350 €		350 €

Costes de Implantacion por acciones y años de implantación

e

Objet. Código	Acción	Año	Descripcion Coste	Costes Internos	Costes Externos	Total Coste
1	1.4.5	2.010	14 horas de técnico tesorería	588 €		588 €
			14 horas de dos administrativos	350 €		350 €
1	1.4.6	2.010	7 horas de técnico tesorería	294 €		294 €
			21 horas de dos administrativos	525 €		525 €
1	1.5.1	2.010	21 horas de técnico tesorería	882 €		882 €
			21 horas de dos administrativos	525 €		525 €
1	1.5.2	2.010	70 horas de técnico tesorería	2.940 €		2.940 €
			70 horas de dos administrativos	1.750 €		1.750 €
1	1.5.3	2.010	63 horas de técnico tesorería	2.646 €		2.646 €
			63 horas de dos administrativos	1.575 €		1.575 €
1	1.5.4	2.010	14 horas de técnico tesorería	588 €		588 €
			14 horas de dos administrativos	350 €		350 €

Costes de Implantacion por acciones y años de implantación

f

Objet.	Código					Costes	Costes	Total
Strateg.	Acción	Acción	Año	Descripción	Coste	Internos	Externos	Coste
1	1.5.5	Diseñar proc.prevision carga finaciera pres.finac. Anual	2.010	7 horas de técnico tesorería	294 €			294 €
				14 horas de dos administrativos	350 €			350 €
1	1.5.6	Establecer proc.prev.cob. pgs. no presup.pres.finac.anual	2.010	7 horas de administrativo	175 €			175 €
1	1.5.7	Establecer proc.prev.deudores/acreedores p.financ anual	2.010	7 horas de técnico tesorería	294 €			294 €
				4 horas de dos administrativos	100 €			100 €
1	1.5.8	Diseñar dooc. y formularios presup financiero anual	2.010	7 horas de técnico tesorería	294 €			294 €
				21 horas de dos administrativos	525 €			525 €
1	1.6.1	Diseñar proc control seguim presup mensual ingresos	2.010	70 horas de técnico tesorería	2.940 €			2.940 €
				70 horas de dos administrativos	1.750 €			1.750 €
1	1.6.2	Diseñar proc contro seguim presup mensual gastos	2.010	63 horas de técnico tesorería	2.646 €			2.646 €
				63 horas de dos administrativos	1.575 €			1.575 €

Costes de Implantacion por acciones y años de implantación

g

Objet. Strateg.	Código Acción	Año	Descripción Coste	Costes Internos	Costes Externos	Total Coste
1	1.6.3	2.010	Desarrollar proc control y seguimiento de facturas	2.646 €		2.646 €
			63 horas de dos administrativos	1.575 €		1.575 €
1	1.6.4	2.010	Diseñar preoc. prevision pagos no presupeustarios mes	175 €		175 €
1	1.6.5	2.010	Diseñar dooc. y formularios presup financiero anual	294 €		294 €
			21 horas de dos administrativos	525 €		525 €
1	1.7.1	2.010	Elaborar propuesta presupeusto monetario anual	294 €		294 €
			4 horas administrativo	100 €		100 €
1	1.7.2	2.010	Aprobar presupuesto monetario anual	100 €		100 €
1	1.8.1	2.010	Establecer procedimiento prevision mensual de cobros	882 €		882 €
			28 horas de administrativo	700 €		700 €

Costes de Implantacion por acciones y años de implantación

h

Objet.	Código					Costes	Costes	Total
Strateg.	Acción	Acción	Año	Descripción	Coste	Internos	Externos	Coste
1	1.8.2	Establecer procedimiento prevision mensual de pagos	2.010	7 horas de técnico tesorería		294 €		294 €
				7 horas de administrativo		175 €		175 €
1	1.8.3	Elaborar docum.donde se previsión saldo tesoreria	2.010	7 horas de administrativo		175 €		175 €
Total Año 2010						38.457 €	0 €	38.457 €
2	2.1.1	Realizar analisis mercado instrum.financieros endeuda.	2.010	10 horas tecnico tesoreria		420 €		420 €
				10 horas administrativo		250 €		250 €
2	2.1.2	Establecer proced. contratar instrum Financ.endeuda	2.010	5 horas tecnico tesoreria		210 €		210 €
				4 hora administrativo		100 €		100 €
2	2.2.1	Realizar analisis mercado instrum.financ. excedentes	2.010	10 horas tecnico tesoreria		420 €		420 €
				10 horas administrativo		250 €		250 €

Costes de Implantacion por acciones y años de implantación

i

Objet. Strateg. Acción	Código Acción	Año	Descripción Coste	Costes Internos	Costes Externos	Total Coste
2	2.2.2	2.010	Establecer procedim. contratar instrum Financ excede 5 horas tecnico tesorería	210 €		210 €
			4 hora administrativo	100 €		100 €
2	2.3.1	2.010	Establecer procedimientos ágiles de notificación	882 €		882 €
			21 horas técnico gestión tributaria		945 €	945 €
			21 horas de administrativo	525 €		525 €
2	2.3.2	2.010	Establecer el calendario fiscal	168 €		168 €
			4 horas técnico tesorería		180 €	180 €
2	2.3.3	2.010	Estudiar los tributos susceptibles de autoliquid.		630 €	630 €
			4 horas tecnico tesorería	168 €		168 €
2	2.3.4	2.010	Diseñar campaña domiciliación bancaria pago tributos		630 €	630 €
			14 horas técnico gestión tributaria			
			21 horas tecnico tesorería	882 €		882 €
2	2.3.5	2.010	Negociar con entidades credito reducción plazo retencion	588 €		588 €
			14 horas técnico tesorería			

Costes de Implantacion por acciones y años de implantación

j							
Objet.	Código				Costes	Costes	Total
Strateg.	Acción	Acción	Año	Descripcion Coste	Internos	Externos	Coste
2	2.3.6	Diseñar proc. Centraliza en tesoreria cobro ingr. Transf.	2.010	21 horas tecnico tesorería	882 €		882 €
				21 horas tecnicos administracion gral		945 €	945 €
				7 horas administrativo	175 €		175 €
2	2.4.1	Establecer procedimeinto de circulacion facturas	2.010	21 horas tecnico de tesoreria	882 €		882 €
				21 horas tecnico de contratacion		945 €	945 €
				21 horas tecnico admon general		945 €	945 €
				14 horas de admnistrativo	350 €		350 €
2	2.4.2	Establecer días fijos de pago	2.010	14 horas tecnico tesoreria	588 €		588 €
				14 horas administrativo	350 €		350 €
2	2.4.3	Establecer acuerdos con personal confección nominas	2.010	7 horas técnico tesoreria	294 €		294 €
				7 horas tecnico personal		315 €	315 €
				7 horas administrativo	175 €		175 €
2	2.4.4	Establecer medio de pago la transferencia	2.010	7 horas tecnico tesorería	588 €		588 €
				7 horas 2 administrativis	350 €		350 €

Costes de Implantacion por acciones y años de implantación

k

Objet.	Código	Acción	Año	Descripción Coste	Costes Internos	Costes Externos	Total Coste
2	2.5.1	Negociar con bancos la centralizarde la tesoreria	2.010	14 horas técnico tesorería	588 €		588 €
2	2.5.2	Aperturar cuentas centralizadoras de saldos	2.010	7 horas administrativos	175 €		175 €
2	2.5.3	Formacion sobre tesoreria centralizada	2.010	10 horas técnico tesorería	420 €		420 €
Total Año 2010					10.990 €	5.535 €	16.525 €