

X CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL

Plan de saneamiento impulsor de la mejora de la gestión económica integral del Ayuntamiento de Alberic

Ejercicios 2012 a 2014



Noviembre de 2011

AUTOR: Rafael Salinas Giménez

Interventor del Ayuntamiento de Alberic (Valencia)

TUTOR: Pascual Hernández Peris

Director del Área de Gestión Económica del Ayuntamiento de Castellón de la Plana

DESTINATARIO: Instituto Nacional de Administración Pública

A GRADECIMIENTOS

Con la elaboración de este plan de mejora he contraído una deuda de gratitud con varias personas.

En primer lugar con el Alcalde y los Concejales del Ayuntamiento que me han permitido asistir a este magnífico Curso Superior de Dirección Pública Local, en su décima edición, sin poner ninguna traba o impedimento.

En segundo lugar, con mi tutor, Pascual Hernández Peris, Interventor-Tesorero de la Administración Local de categoría superior y Director del Área de Gestión Económica del Ayuntamiento de Castellón de la Plana, excelente profesional, profesor y tutor.

También con mi familia y amigos, por el tiempo que inevitablemente les he dejado de dedicar, ¡que ha sido mucho!

Y finalmente quiero agradecer al INAP la organización de este curso, que espero sigan ofreciendo al personal de las Administraciones Locales, así como a mis compañeros, que han enriquecido el curso enormemente.

El Autor.

Valencia, noviembre de 2011.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Abreviaturas.....	3
1 RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2 INTRODUCCIÓN.....	9
3 CONTEXTO.....	11
3.1 Características del municipio.....	11
3.2 Características de la organización.....	13
3.3 Características del área económica.....	14
4 DIAGNÓSTICO.....	15
4.1 El problema a resolver.....	15
4.1.1 Identificación.....	15
4.1.2 Magnitud.....	16
4.1.3 Causas.....	16
4.1.3.1 Evolución del ahorro bruto y neto e inestabilidad presupuestaria.....	17
4.1.3.2 Evolución del gasto fuera del presupuesto.....	18
4.1.3.3 Evolución del ahorro corriente.....	19
4.1.3.4 Gráfico de Pareto.....	20
4.1.4 Responsables.....	21
4.2 Análisis DAFO.....	21
5 PLAN DE MEJORA.....	23
5.1 Misión, visión, valores.....	23
5.2 Herramientas.....	24
5.3 Líneas estratégicas.....	25
5.4 Objetivos estratégicos.....	26
5.5 Objetivos operativos y acciones.....	30
6 IMPLANTACIÓN.....	48
6.1 Cronograma.....	48
6.2 Costes.....	51
7 EVALUACIÓN.....	54
7.1 Órgano competente.....	54
7.2 Cuadro de mando integral.....	54
7.3 Impactos finales.....	55

8 BIBLIOGRAFÍA.....	56
9 ANEXOS.....	57
1 Sentencia del Tribunal Supremo, Sala 3ª, Sección 4ª, de 20/11/08.....	57
2 ¿Qué es el déficit?.....	62
3 Evolución de los componentes del remanente de tesorería (2001 a 2010).....	63
4 Evolución del ahorro bruto y ahorro neto (2007 a 2010).....	64
5 Evolución de los gastos pendientes de aplicar al presupuesto y de los reconocimientos extrajudiciales de créditos aprobados (2007 a 2011).....	64
6 Tablas utilizadas para elaborar el gráfico de Pareto.....	64
7 Análisis de los datos de la matriz DAFO.....	66
8 Evolución de las transacciones inmobiliarias en Alberic (2007 a 2011).....	71
9 Cuadro de mando integral.....	72
Control del límite de palabras.....	79

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

I CUADROS

1 Evolución demográfica de Alberic (1992 a 2010).....	12
2 Análisis de causas para elaborar gráfico de Pareto.....	20
3 Matriz DAFO.....	22
4 Evolución de la participación en los tributos del Estado (2005 a 2011).....	68

II GRÁFICOS

1 Mapa de situación de Alberic.....	11
2 Evolución del paro registrado en Alberic (2007 a 2011).....	13
3 Organigrama del área económica del Ayuntamiento.....	14
4 Evolución del remanente de tesorería para gastos generales (2001 a 2010)...	15
5 Evolución del ahorro bruto y ahorro neto (2007 a 2010).....	17
6 Estabilidad presupuestaria después de ajustes (2008 a 2010).....	18
7 Evolución del gasto fuera del presupuesto y de los reconocimientos extrajudiciales de créditos (2007 a 2011).....	18
8 Evolución del ahorro corriente (2001 a 2010).....	19
9 Gráfico de Pareto.....	20

A BREVIATURAS

AEAT	Agencia Estatal de la Administración Tributaria
DAFO	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
DRN	Derechos reconocidos netos
EBEP	Estatuto Básico del Empleado Público, Ley 7/2007, de 12 de abril
INE	Instituto Nacional de Estadística
IAE	Impuesto sobre Actividades Económicas
IBI	Impuesto sobre Bienes Inmuebles
ICIO	Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
IPC	Índice de Precios al Consumo
IVA	Impuesto sobre el Valor Añadido
IVTM	Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica
ORN	Obligaciones reconocidas netas
PIB	Producto Interior Bruto
PTE	Participación en los Tributos del Estado
RTGG	Remanente de tesorería para gastos generales
RTT	Remanente de tesorería total
STS	Sentencia del Tribunal Supremo
TRLRHL	Texto Refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo

1 RESUMEN EJECUTIVO

Introducción

El plan de mejora que se presenta a continuación se ha elaborado en el seno del X Curso Superior de Dirección Pública Local, organizado por el INAP, y consiste en un plan de saneamiento que es a su vez el impulsor de un plan de calidad que pretende mejorar la gestión económica integral del Ayuntamiento de Alberic.

Se ha decidido elaborar un plan de saneamiento aplicable durante los años 2012 a 2014 por diversos motivos. El primero, hacer un trabajo de la máxima utilidad para el Ayuntamiento y que tenga garantías reales de ser implantado. El segundo parte de la formación del autor, y lo condiciona que éste desempeña el puesto de Interventor, es decir, es el responsable de fiscalizar y controlar la gestión económico-financiera y presupuestaria. El tercero es el contexto de crisis en que está inmersa la economía actual y la delicada situación financiera del Ayuntamiento de Alberic.

Pero el plan de saneamiento no es sino la excusa para dar un paso más allá e implantar un plan de calidad para mejorar la gestión económica, financiera y presupuestaria a futuro, de forma que mientras el primero tiene una vigencia limitada, las medidas del segundo deben perdurar en el tiempo.

Ambos planes son complementarios, comparten objetivos y se refuerzan mutuamente, conformando un plan de mejora que aprovechará la crisis para sanear las cuentas municipales y avanzar hacia una cultura de austeridad y equilibrio presupuestario, con medidas tanto coyunturales como estructurales.

El problema a resolver es el déficit tan elevado que presenta el Ayuntamiento desde la liquidación del presupuesto del ejercicio 2010: 1.567.737,60 €, lo cual representa algo más del 25% de los ingresos corrientes del ejercicio 2011.

Algunos síntomas se venían detectando desde finales del ejercicio 2008 y anticipaban que se estaba generando este déficit:

- Dificultades puntuales para pagar la nómina mensual.
- Graves dificultades para devolver la póliza de tesorería a 31/12/10 y previsiblemente también en 2011.
- Plazo medio de pago a proveedores superior a 10 meses, es decir, unos 8 meses fuera del plazo legal de pago.
- Imposibilidad de imputar al presupuesto todos los gastos realizados en cada ejercicio.

Pero el déficit no es la única magnitud financiera negativa. El ahorro neto también es negativo, y existe inestabilidad presupuestaria desde la liquidación de 2008.

Las consecuencias de todo ello son la imposibilidad de endeudarse a largo plazo sin autorización y la obligación de aprobar un plan de reequilibrio económico financiero a tres años (2010-2012), que actualmente sigue en vigor.

Causas del problema

Se ha hecho un extenso diagnóstico del problema a resolver, que comienza por describir los síntomas, y donde se explica por qué se considera que el déficit es tan elevado, cuál es su magnitud y quiénes son los responsables.

El análisis de las causas se desglosa en varios apartados que relatan cómo surge semejante déficit, incluyendo gráficos que ilustran el relato que se va haciendo, y que surgen de toda la información económica financiera manejada para elaborar el plan, gran parte de la cual se inserta como anexo.

Hay tres cuestiones que se estudian de forma monográfica: la evolución del ahorro bruto y neto y la estabilidad presupuestaria; la evolución del gasto fuera del presupuesto; y la evolución del ahorro corriente.

Parece claro que el gasto corriente ha aumentado de forma más rápida que el ingreso corriente, hasta superarlo a partir de 2009, haciendo el ahorro corriente negativo, es decir, que a partir de este año los ingresos corrientes pasan a ser insuficientes para financiar todo el gasto corriente, y menos aún la amortización de capital.

Pero habrá que profundizar un poco más para saber las causas últimas que explican por qué es negativo el ahorro corriente, y contestar a preguntas como por qué ha aumentado el gasto, dónde lo ha hecho más, por qué se hace tanto gasto fuera del presupuesto, o qué ingresos han bajado más desde el inicio de la crisis.

Para ello el diagnóstico se completa con un diagrama o gráfico de Pareto y con un análisis DAFO. El diagrama de Pareto permite concluir que las tres primeras causas propuestas explican prácticamente el 70% del problema, y el plan debe por tanto incidir preferentemente sobre éstas.

La matriz DAFO concluye con un diagnóstico de “desgaste”, en el que pesan más los puntos fuertes que los débiles, pero existen mayores amenazas que oportunidades. Los resultados del análisis DAFO se han desarrollado con bastante extensión, pero procede destacar ahora algunos hitos.

En primer lugar se constata, tal como era de esperar, que existen numerosas amenazas externas, marcadas en este caso por la crisis económico financiera, que ha afectado de forma intensa también a los Ayuntamientos, y hacen difícil que se pueda actuar sobre muchas de las causas que inciden en el problema. La principal amenaza es la drástica reducción de ingresos en general, y urbanísticos en particular, a la que se puede adicionar el aumento del gasto social en época de crisis y el malestar que genera incrementar la presión fiscal.

En cuanto a las oportunidades, se cuenta con la gran ventaja que supone la obligación legal de aprobar un plan de saneamiento financiero, sin perjuicio del mayor o menor apoyo que éste despierte en el equipo de gobierno municipal, así como el gran respaldo que estos planes suelen suscitar.

Las fortalezas son claramente superiores a las debilidades, y se resumen en un coste de implantación prácticamente nulo, disponer de personal cualificado y motivado para desarrollarlo, el apoyo e ilusión del nuevo equipo de gobierno, y un bajo nivel de endeudamiento.

La principal debilidad es el importe del déficit, que será difícil de absorber en menos de tres años, así como la dificultad de recortar el gasto corriente en el corto plazo, que se puede considerar fijo en un gran porcentaje. También podría influir el hecho de que el equipo de gobierno esté en minoría o la difícil erradicación de los vicios adquiridos en materia de gestión del gasto.

El plan de mejora

El Ayuntamiento de Alberic no dispone de un plan estratégico ni de otras herramientas típicas de la planificación, tales como un plan de actuación municipal, por lo que tampoco están definidas la misión ni la visión de la organización a nivel global.

Por ello, el plan de mejora propiamente dicho comienza con la definición de la misión, visión y valores del área económica del Ayuntamiento.

El problema a resolver está claramente identificado y es importante abordarlo para eliminar los síntomas detectados y las consecuencias negativas que conlleva para el Ayuntamiento. Sus causas también son claras (reducción de ingresos e incremento de gastos), pero tras analizarlas en profundidad en el apartado dedicado al diagnóstico se pone de manifiesto que muchas de ellas son externas y poco se puede hacer para subsanarlas, pero otras son internas y proceden principalmente de una mala gestión.

Tanto el análisis DAFO como el gráfico de Pareto revelan que la debilidad más sustancial es el elevado déficit acumulado, lo cual está íntimamente relacionado con el elevado gasto fuera del presupuesto, y esta causa obliga a reflexionar y a incidir en que se está incumpliendo la normativa presupuestaria, y es necesario un cambio de cultura por parte de los gestores, que se han identificado como responsables del 50% del problema detectado.

Para conseguir eliminar el déficit del Ayuntamiento en un plazo máximo de tres años se va a utilizar un plan de mejora estructurado en dos grandes bloques: un plan de choque para conseguir que en tres años el remanente de tesorería vuelva a ser positivo, y un plan de calidad que pretende implantar una serie de medidas que perduren en el tiempo y mejoren la gestión económica, financiera y presupuestaria de todo el Ayuntamiento.

El plan de choque será un plan de saneamiento económico financiero, cuyo único propósito es conseguir un remanente de tesorería positivo, de forma que el Ayuntamiento recupere el equilibrio presupuestario, reduzca sus plazos de pago, elimine el gasto fuera del presupuesto, pague a sus proveedores en tiempo y forma y pueda endeudarse a largo plazo.

El plan de calidad contendrá medidas de diversa índole (con algunas medidas comunes al plan de saneamiento), y su propósito principal será evitar que vuelva a generarse déficit, pero también controlar los costes de todo el Ayuntamiento y de los servicios públicos prestados e implantar una cultura de respeto a los principios de economía, eficacia, eficiencia y austeridad, y de cumplimiento de la normativa presupuestaria a futuro.

A la vista de lo anterior, se ha optado por diseñar dos líneas estratégicas complementarias que se combinan para dar una respuesta global al problema del déficit, de forma que no sólo se utilizan medidas de marcado carácter económico (que redundarán en un aumento de los ingresos y en una reducción de los gastos), sino que también se contempla un paquete de medidas de calidad o de buenas prácticas para conseguir una adecuada gestión económica, financiera y presupuestaria del Ayuntamiento a largo plazo, es decir, un cambio de cultura que favorezca la estabilidad presupuestaria, el control de costes, el análisis de la información y la coordinación entre departamentos.

Tanto los objetivos operativos como las acciones a implementar parten del cuadro de mando integral elaborado al efecto, que se incluye como Anexo 9, y se van describiendo pormenorizadamente en este apartado.

Cada acción está numerada y codificada, y se va explicando a partir del cuadro resumen extraído del cuadro de mando integral, donde se indica el responsable de su ejecución, su coste, su indicador, el valor esperado, la fecha de cumplimiento y el rendimiento esperado.

Cada cuadro resumen de la línea uno incluye el rendimiento esperado (aumento de ingresos o reducción de gastos) que se conseguirá con la implementación de sus acciones asociadas, así como un indicador propio con su valor esperado y la tolerancia admitida, mientras que en la línea 2 se buscan resultados de otro tipo, y no exclusivamente económicos, tales como mejorar la coordinación, controlar los costes, cumplir la normativa, suministrar información presupuestaria o aumentar la motivación del personal.

Se incluye a continuación un resumen del cuadro de mando con los objetivos estratégicos y sus objetivos operativos asociados.

L.E.1	Conseguir un remanente de tesorería para gastos generales positivo tras liquidar el presupuesto 2014.
O.E.1	Conseguir ahorro neto positivo en 2014.
O.O.1.1	Aumentar el padrón del IBI de naturaleza urbana un 3% anual.
O.O.1.2	Aumentar el padrón del IVTM un 5% en 2013.
O.O.1.3	Liquidar al menos 125.000 euros de ICIO al año.
O.O.1.4	Aumentar las tasas y precios públicos un 10%.
O.O.1.5	Incrementar la recaudación por multas en 50.000 euros al año.
O.O.1.6	Eliminar la carga financiera anual en 2012 y rebajarla un 4% desde 2013.
O.O.1.7	Reducir las subvenciones nominativas un 50% en 2012.
O.E.2	Eliminar progresivamente el gasto fuera del presupuesto hasta 2014.
O.O.2.1	Aumentar el uso de la propuesta de gasto hasta llegar al 100%.
O.O.2.2	Aumentar el suministro de información periódica sobre ejecución presupuestaria.
O.O.2.3	Reducir los gastos totales en bienes corrientes y servicios un 15% anual.
O.E.3	Reducir un 5% el capítulo de gastos de personal hasta 2014.
O.O.3.1	Reducir un 30% al año las horas extraordinarias y la productividad.
O.O.3.2	Reducir el gasto de personal eventual un 50% al año.
O.O.3.3	Reducir el gasto de personal laboral temporal no subvencionado un 33% semestral.
O.O.3.4	Reducir los puestos de trabajo vacantes no cubiertos que no respondan a las exigencias objetivas y organizativas de los distintos servicios un 33% anual.
O.E.4	Reducir el saldo del dudoso cobro un 10% acumulativo anual.
O.O.4.1	Aumentar el cobro de los tributos en plazo voluntario un 2% anual.
O.O.4.2	Aumentar el cobro de los ingresos de ejercicios anteriores un 10% anual.
L.E.2	Mejorar la gestión económica, financiera y presupuestaria del Ayuntamiento.
O.E.5	Aumentar el grado de cumplimiento de la normativa presupuestaria.
O.O.5.1	Aumentar el uso de herramientas internas de gestión presupuestaria.
O.O.5.2	Aumentar el suministro de información periódica sobre ejecución presupuestaria.
O.O.5.3	Evaluar periódicamente la información presupuestaria.
O.O.5.4	Aumentar la formación del equipo de gobierno en materia presupuestaria.
O.E.6	Aumentar el control de costes en todo el Ayuntamiento.
O.O.6.1	Controlar los costes internos de funcionamiento del Ayuntamiento.
O.O.6.2	Controlar los costes de todos los servicios que presta el Ayuntamiento.
O.E.7	Aumentar la motivación del personal del área económica.
O.O.7.1	Mejorar las condiciones de trabajo del personal del área.
O.O.7.2	Mejorar la formación del personal del área.
O.O.7.3	Implantar herramientas de mejora continua en el departamento.
O.E.8	Aumentar la coordinación entre todos los departamentos y el área económica.
O.O.8.1	Aumentar los órganos de coordinación interdepartamental.
O.O.8.2	Aumentar los mecanismos de coordinación interdepartamental.

Implantación y evaluación

El apartado dedicado a la implantación se divide en dos partes: el cronograma, que muestra cómo se deben implementar tanto las acciones como los distintos objetivos a lo largo de la duración del plan; y los costes, que se dividen en internos y externos y se desglosan por ejercicios.

Aunque se ha intentado distribuir las acciones a lo largo de toda la vigencia del plan (2012 a 2014), ha sido inevitable programar un buen número de ellas desde finales de 2011 hasta 2012, debido a que sus efectos son acumulativos a lo largo del tiempo.

El coste total de implantar el plan asciende a 366.395,59 euros, si bien el coste interno (derivado de las retribuciones del personal del Ayuntamiento responsable de ejecutar alguna acción) se puede considerar despreciable por el hecho de que todas las acciones forman parte del trabajo ordinario de los afectados y se van a llevar a cabo en el horario normal de trabajo, con lo que el coste total del plan se podría considerar como los 121.150 euros de costes externos estimados.

El plan concluye con el apartado dedicado a su evaluación y describe el órgano encargado de la misma y creado a tal efecto, que se denominará "Comité de seguimiento y evaluación del plan", que estará compuesto por varios de los responsables de implantar sus acciones y será dirigido por el Interventor.

La evaluación se hará mediante el uso del cuadro de mando de integral, que permite controlar no sólo el cumplimiento de las acciones y objetivos en función de los indicadores, sino también las posibles desviaciones en cuanto al plazo y al coste de ejecución.

Este apartado también prevé el control y seguimiento de una serie de impactos finales que debe arrojar el plan y que se han considerado de suma importancia, tales como la reducción del plazo de pago a proveedores o la generación de una cultura de austeridad, eficiencia, economía, control y seguimiento presupuestario del gasto público, indicando asimismo la forma de medirlos.

Finalmente se incluye la bibliografía consultada para elaborar el plan y una serie de anexos con información que lo desarrolla y complementa, esencialmente cuadros de Excel utilizados para realizar los gráficos y el diagrama de Pareto.

2 INTRODUCCIÓN

El plan de mejora que se presenta a continuación se ha elaborado durante los meses de junio a noviembre de 2011, en el marco del X Curso Superior de Dirección Pública Local organizado por el INAP.

En línea con la formación y el puesto que desempeña el autor en su organización, y atendiendo al contexto de crisis en que está inmersa la economía actual, se ha decidido elaborar un plan de saneamiento económico financiero aplicable durante los años 2012 a 2014, que será de la máxima utilidad para el Ayuntamiento de Alberic.

Dicho plan servirá para impulsar la mejora de la gestión económico financiera y presupuestaria del Ayuntamiento a futuro, de forma que no sólo se elimine el déficit, sino que también se implanten una serie de medidas que sirvan para reforzarla.

La metodología utilizada parte del análisis estratégico de la organización, y combina la propia de un plan de saneamiento, que contendrá medidas de gestión, tributarias, financieras y presupuestarias, con la de un plan de calidad o recopilación de buenas prácticas.

El plan comienza con un breve estudio del contexto que servirá para enmarcarlo. Se describen las características básicas del municipio, partiendo de su situación, historia y demografía, y se sintetizan las características generales de la organización y las propias del área económica.

A continuación se hace un extenso diagnóstico del problema a resolver: el excesivo déficit del Ayuntamiento de Alberic. Se describen los síntomas del problema, se hace referencia a sus responsables y se motiva su magnitud. El análisis de las causas se desglosa en varios apartados que explican cómo surge un déficit tan elevado, incluyendo gráficos que ilustran el relato que se viene haciendo, y que surgen de toda la información económico financiera manejada para elaborar el plan, gran parte de la cual es insertada como anexo.

La parte fundamental del diagnóstico se completa con un diagrama o gráfico de Pareto y un análisis DAFO, cuyos resultados se desarrollan con bastante extensión en un anexo.

El siguiente apartado es el plan de mejora propiamente dicho, que comienza con la definición de la misión, visión y valores del área económica del Ayuntamiento, y prosigue con las herramientas utilizadas, antes de meterse de lleno en la descripción de las líneas estratégicas.

Las dos líneas estratégicas propuestas para resolver el problema detectado son complementarias, y se combinan para dar una respuesta global al problema del déficit, de forma que no sólo se utilizan medidas de marcado carácter económico (que redundarán en un aumento de los ingresos y en una reducción de los gastos), sino que también se contempla un paquete de medidas de calidad o de buenas prácticas para conseguir una adecuada gestión económica, financiera y presupuestaria del Ayuntamiento a largo plazo, es decir, un cambio de cultura que favorezca la estabilidad presupuestaria, el control de costes, el análisis de la información y la coordinación entre departamentos.

Cada línea contiene cuatro objetivos estratégicos, y en total se formulan 27 objetivos operativos y sesenta y cinco acciones.

Una vez explicados, cuantificados y fijados los indicadores de los objetivos estratégicos, se procede a relacionar de forma ordenada los objetivos operativos y las acciones que se integrarán en los mismos.

Tanto los objetivos operativos como las acciones a implementar parten del cuadro de mando integral elaborado al efecto, que se incluye como Anexo 9, y se van describiendo pormenorizadamente en este apartado.

Cada acción está numerada y codificada, y se va explicando a partir del cuadro resumen extraído del cuadro de mando integral, donde se indica el responsable de su ejecución, su coste, su indicador, el valor esperado, la fecha de cumplimiento y el rendimiento esperado.

Cada cuadro resumen incluye el rendimiento esperado (aumento de ingresos o reducción de gastos) que se conseguirá con la implementación de sus acciones asociadas, así como un indicador propio con su valor esperado y la tolerancia admitida.

Así se llega al apartado dedicado a la implantación, que se divide en el cronograma, que muestra cómo se deben implementar tanto las acciones como los distintos objetivos a lo largo de la duración del plan, y los costes, que se dividen en internos y externos y se desglosan por ejercicios.

El plan concluye, como es de rigor, con el apartado dedicado a su evaluación, y describe quién será el órgano encargado de la misma y cómo debe hacerse: mediante el cuadro de mando de integral que contiene todos los indicadores de seguimiento. También se describen los principales impactos que se esperan conseguir con el plan, indicando la forma de medirlos.

Finalmente se incluye la bibliografía consultada y una serie de anexos con información que desarrolla y complementa el plan, esencialmente cuadros de Excel utilizados para realizar los gráficos y el diagrama de Pareto.

3 CONTEXTO

3.1 Características del municipio

Datos básicos

Alberique (en valenciano y oficialmente, Alberic; antiguamente, también Alberich; del árabe al-barid, "la posta") es un municipio de la Comunidad Valenciana perteneciente a la provincia de Valencia, que cuenta con 11.325 habitantes (INE 2010), incluido en el grupo formado por más del 11% de los municipios españoles que tienen entre 5.000 y 20.000 habitantes.

El término tiene una extensión de 26,7 km², una altura media de 28 metros sobre el nivel del mar y una densidad de población de 424,16 hab./km², siendo el predominio lingüístico oficial el valenciano.

El clima es mediterráneo, con inviernos suaves y veranos cálidos.

Está situado en la comarca de la Ribera Alta, entre el río Júcar y la sierra de Tous. La superficie del término es llana, a excepción de un pequeño sector al oeste en las estribaciones de la sierra de Tous. La villa se encuentra en la llanura, entre la margen izquierda del Júcar y la acequia Real, al pie de una pequeña elevación del terreno de 50 metros de altitud y 40 hectáreas de extensión, donde se ha formado un pequeño bosque mediterráneo.

Se incluye a continuación un mapa para facilitar la ubicación de Alberic:



Gráfico 1. Fuente: Google maps.

Limita al Norte con los términos de Alzira, Massalavés y Benimodo; al Sur con Gvarda y Castelló de la Ribera; al Este con Carcaixent y Benimuslem y al Oeste con el término de Antella. Dista 8 km. de Alcira, 40 km. de la capital, Valencia y unos 55 km. del aeropuerto internacional de Manises.

La autovía de Levante (A-7) atraviesa el término municipal, teniendo dos entradas a esta población, enlazando directamente una de ellas con los polígonos industriales. Directamente ligada a Alberic existe la línea de "Ferrocarril de Vía Estrecha F.G.V." que tiene su término en Castelló de la Ribera, la cual está conectada a la línea de Metro de Valencia.

Historia

Alberic inicia su historia en épocas remotas, dado que se han encontrado restos de la Edad de Bronce y objetos romanos del siglo II a.C. La conquista de la ciudad a manos de Jaime I supuso la independencia del pueblo, nacido como una alquería perteneciente al término de Alzira.

Con la expulsión de los moriscos en 1609, Alberic quedó prácticamente despoblado, cosa que interrumpió, al igual que sucedió en otros pueblos valencianos, la actividad socio-económica de la población.

Debido a la mortalidad ocasionada por el cultivo del arroz el número de habitantes no aumenta casi en el tiempo, a pesar de los inmigrantes que llegaban a Alberic para trabajar los campos cultivados con este cereal. La cría del gusano de seda tuvo la máxima importancia hasta que en 1884 la planta de la morera, utilizada como alimento de los anélidos, dejó de plantarse para dedicar los campos al naranjo, una actividad que todavía hoy perdura, como podemos comprobar.

A principios del siglo XX la mortalidad producida por el cultivo del arroz desciende considerablemente y la población aumenta un 40% hasta mediados de siglo. Debido al gran número de jornaleros agrícolas que existía en el municipio, durante la guerra civil tuvo gran importancia el movimiento socialista.

La moderna historia local se sigue desarrollando alrededor de la agricultura -actualmente el cultivo del arroz se ha desplazado a otros lugares y la naranja ha ocupado su terreno-, aunque Alberic posee también una industria emergente que se encontraba en expansión hasta los inicios de la crisis, con la construcción y desarrollo de tres polígonos industriales que ahora mismo están casi paralizados.

El municipio dispone de 2 guarderías, 3 escuelas de educación primaria y un instituto de educación secundaria, y tiene concedidas 130 licencias de actividad económica.

Demografía

Alberic cuenta actualmente con 11.325 habitantes (INE 2010), y su población ha crecido casi un 24% en menos de veinte años. Se muestra a continuación su evolución demográfica reciente:

Evolución demográfica de Alberic (1992 a 2010)

Año	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010
Habitantes	9.140	9.484	9.100	9.131	9.227	9.465	9.634	10.234	10.932	11.325

Cuadro 1. Fuente: INE y elaboración propia.

En cuanto a la evolución del paro, este municipio ha pasado de tener una media de 350 personas desempleadas al año en 2007, a superar las 1200 en 2011, es decir, en cuatro años el paro se ha multiplicado casi por cuatro, y asciende al 32% de su población activa, muy por encima de la media de desempleo de la provincia, de la Comunidad Valenciana y del Estado.

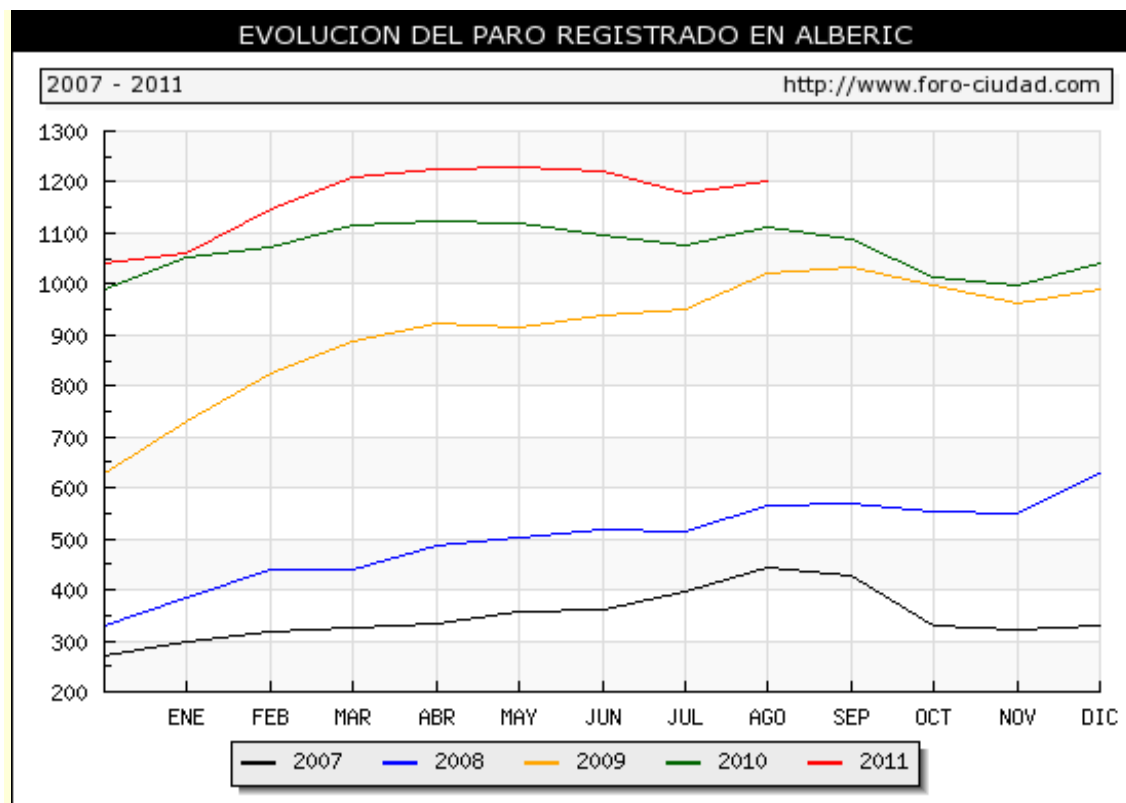


Gráfico 2. Fuente: www.foro-ciudad.com

El paro se concentra en el sector servicios (más del 50%), y el resto se distribuye entre la construcción y la industria, teniendo poca incidencia en la agricultura.

3.2 Características de la organización

El Ayuntamiento de Alberic es de categoría segunda, y el Pleno está compuesto por 17 Concejales.

Desde las pasadas elecciones locales de mayo de 2011, está gobernando el Partido Popular en minoría con 7 Concejales, frente a 4 de Coalición Valenciana, 3 de Esquerra Unida del País Valencià, 2 del PSOE y 1 de la Agrupación Independiente por Alberic.

La organización básica del Ayuntamiento sigue los parámetros habituales para municipios de este tamaño: Alcalde, Tenientes de Alcalde, Pleno, Junta de Gobierno Local y seis Comisiones Informativas por áreas de gobierno más el Consejo Agrario Local. Se participa en una Mancomunidad, una Fundación y un Consorcio, pero no existen organismos dependientes del Ayuntamiento ni sociedades municipales de ninguna clase.

La plantilla del Ayuntamiento está compuesta por 80 trabajadores, todos ellos funcionarios salvo 3 laborales fijos. 29 plazas están vacantes y cubiertas por funcionarios interinos (38% del total) salvo 5 que están sin cubrir.

3.3 Características del área económica

El área económica está formada por siete personas con dedicación exclusiva al departamento y dos más que realizan funciones propias de rentas pero también de secretaría y urbanismo, y obedece al siguiente organigrama, propio de un Ayuntamiento mediano:

Organigrama del área económica del Ayuntamiento de Alberic

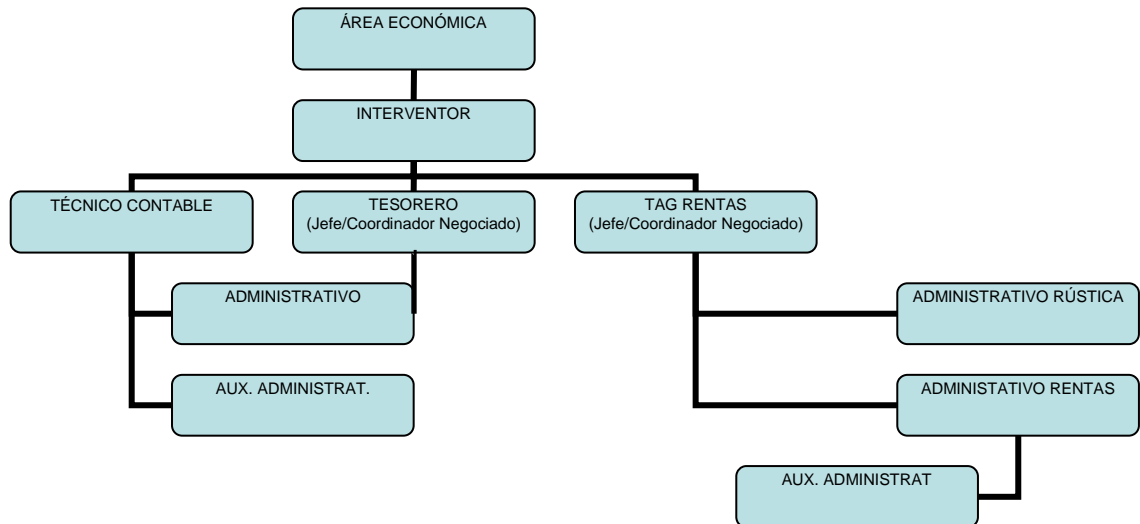


Gráfico 3. Fuente: Relación de puestos de trabajo del Ayuntamiento de Alberic.

Como puede verse, la jefatura del área recae sobre el Interventor, único funcionario con habilitación de carácter estatal existente en la misma.

La recaudación depende del Tesorero, y la ejerce una empresa colaboradora, al igual que la inspección tributaria, desempeñando el Interventor las funciones propias de inspector de tributos desde 2009.

4 DIAGNÓSTICO

4.1 El problema a resolver

4.1.1 Identificación

El problema a resolver con este plan está claramente identificado: el déficit¹ tan elevado que presenta el Ayuntamiento de Alberic a partir de la liquidación del presupuesto del ejercicio 2010: 1.567.737,60 €.

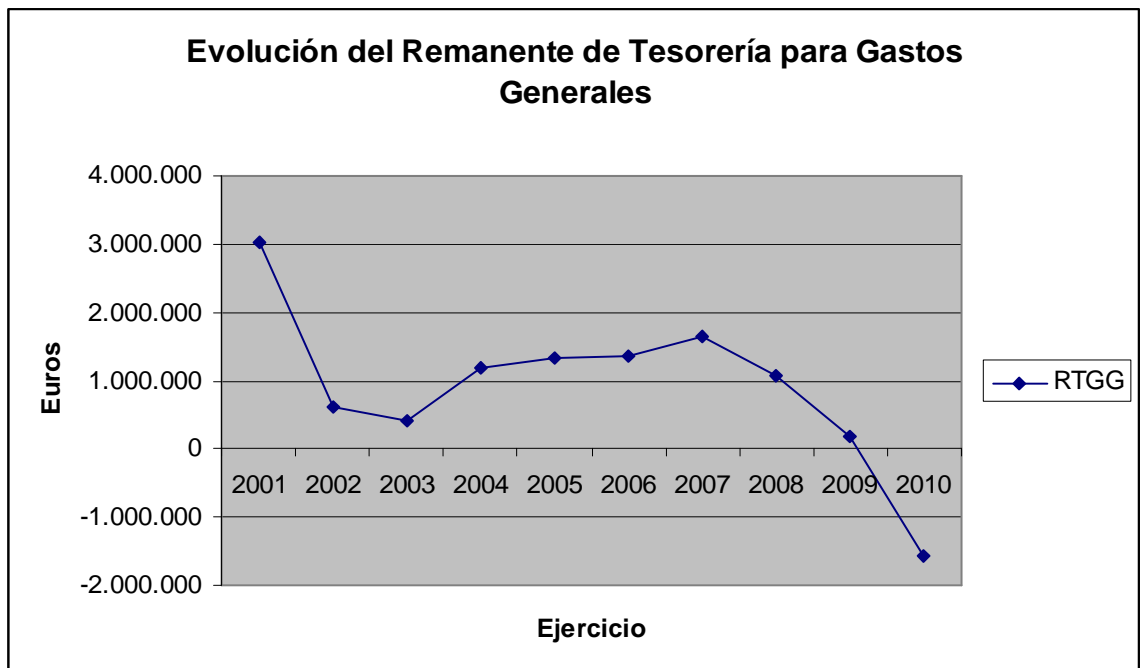


Gráfico 4.- Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico muestra la evolución del remanente de tesorería para gastos generales durante los últimos diez años. Se puede apreciar una clara tendencia descendente que comienza en 2007 y no cesa hasta hacerse negativo en 2010.

Síntomas

Desde finales del ejercicio 2008 se vienen detectando una serie de síntomas que anticipaban que se estaba creando el problema definido anteriormente:

- Dificultades puntuales para pagar la nómina mensual.
- Graves dificultades para devolver la póliza de tesorería a 31/12/10 y previsiblemente también en 2011.
- Plazo medio de pago a proveedores superior a 10 meses, es decir, unos 8 meses fuera del plazo legal de pago.
- Imposibilidad de imputar al presupuesto todos los gastos realizados en cada ejercicio.

¹ Véase Anexo 2.

¿Por qué se considera que el déficit es tan elevado?

El déficit de 1.567.737,60 € representa algo más del 25% de los ingresos corrientes del ejercicio 2011, y algo menos del 24% de los ingresos corrientes liquidados en 2010. Es decir, que haría falta disponer de un 25% más de ingresos para financiar el gasto ejecutado en dicho ejercicio, o lo que es lo mismo, se ha gastado un 25% más de lo que se tenía.

La previsión para 2011 es que el déficit conjunto del sector público descienda hasta el 6% del PIB desde el 9,2% que cerró el ejercicio 2010. El Consejo de Ministros de 24/03/11 aprobó el objetivo de déficit para el trienio 2012-2014, que va del 4,4% del PIB en 2012 al 2,1% en 2014.

En cuanto a las entidades locales, se estima un déficit del 0,3% en 2011, hasta llegar al equilibrio presupuestario en 2014. Como se puede apreciar, el déficit del Ayuntamiento de Alberic es sumamente elevado, incluso comparado con el del conjunto del sector público.

4.1.2 Magnitud

El problema a resolver es de gran magnitud por las siguientes razones, algunas de las cuales ya se han ido apuntando:

- Elevado importe del déficit a absorber, superior al 25% de los ingresos corrientes del ejercicio 2011.
- Práctica imposibilidad de adoptar la única medida aplicable legalmente: aprobación del presupuesto del ejercicio 2012 con superávit por un importe equivalente.
- Necesidad de aprobar un plan de saneamiento a tres años, dado que en menos tiempo será imposible conseguir que el RTGG pase a ser positivo.
- Elevada correlación con otras magnitudes financieras negativas: ahorro neto y estabilidad presupuestaria.
- Importante volumen de gastos pendientes de aplicar al presupuesto. Más del 20% de los ingresos corrientes de 2011 se destinan a financiar gastos de años anteriores.
- Déficit real muy superior al calculado. Se estima que el déficit real del Ayuntamiento se acerca a los tres millones de euros.
- Imposibilidad de acudir al crédito para financiar inversiones.
- Dificultades financieras en el día a día del Ayuntamiento.

4.1.3 Causas

Se ha identificado y explicado el problema, se ha valorado y cuantificado, y se ha incidido en su magnitud y en la relación que tiene con otros parámetros financieros y presupuestarios, así como en las consecuencias negativas que conlleva en la gestión diaria del Ayuntamiento.

Procede ahora recopilar las causas que lo han originado. Algunas se han puesto de manifiesto en los apartados anteriores, mientras que todas las relacionadas con el entorno se tratarán en profundidad en el análisis DAFO.

Se desecha la opción de utilizar el diagrama de Ishikawa (causa-efecto) para ordenar las causas, dado que todas ellas están concentradas en tono a dos polos claramente identificados y susceptibles de cuantificación económica: la bajada de ingresos derivados de la crisis y el exceso de gasto fuera del presupuesto.

Por ello se va a utilizar el diagrama de Pareto (curva 80/20 o distribución ABC), que permitirá detectar las causas que tienen mayor relevancia en la explicación del problema, y que se van a valorar objetivamente en función de su contribución a la formación del déficit real del Ayuntamiento.

¿Cómo surge un déficit tan elevado?

Evidentemente, un déficit tan elevado no se crea en un solo ejercicio presupuestario, sino que es consecuencia de la evolución desfavorable de una serie de magnitudes a lo largo del tiempo, tal como se verá al hablar del ahorro neto y la inestabilidad presupuestaria.

La clave no reside en los componentes del propio remanente de tesorería², sino en el análisis de la evolución del ahorro corriente a lo largo del tiempo, y la toma en consideración de algunos datos que no muestra el RTGG, como el elevado volumen de las obligaciones pendientes de imputar al presupuesto al final de cada ejercicio, que acabarán engordando indebidamente el presupuesto del ejercicio siguiente mediante reconocimientos extrajudiciales.

4.1.3.1 Evolución de ahorro bruto y del ahorro neto e inestabilidad presupuestaria

El ahorro bruto muestra la diferencia entre los ingresos y gastos corrientes liquidados en cada ejercicio (sin contar intereses de préstamos), mientras que el ahorro neto muestra lo mismo pero añadiendo al cálculo la carga financiera, es decir, restando el coste de amortización e intereses de los préstamos vivos.

El gráfico inferior³ presenta un ahorro bruto negativo desde 2009, mientras que el ahorro neto ya era negativo desde 2008, es decir, que se preveía que en breve se iba a entrar en déficit, dado que los últimos años los ingresos corrientes no eran suficientes para cubrir el gasto corriente más la carga financiera, además en cifras nada desdeñables.

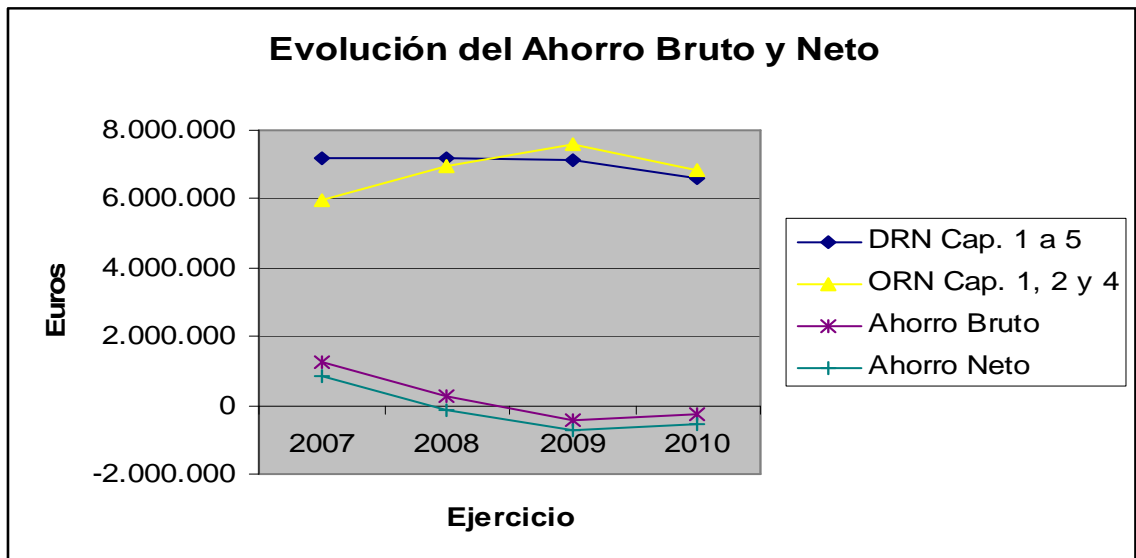


Gráfico 5.- Fuente: Elaboración propia.

El desahorro neto de 2009 alcanza el 10% de los ingresos corrientes liquidados en dicho ejercicio, mientras que se aprecia una clara tendencia al alza en los gastos y a la baja en los ingresos (excepción hecha del gasto corriente del ejercicio 2010, que si bien desciende, sigue por encima de los ingresos).

El ahorro neto anticipa lo que va a ocurrir con el RTGG, mientras que la estabilidad presupuestaria compara los ingresos no financieros con los gastos no financieros, y como se puede ver en el gráfico inferior, existe una elevada inestabilidad.

² El Anexo 3 analiza la evolución del remanente de tesorería durante los últimos 10 años.

³ Véase Anexo 4.

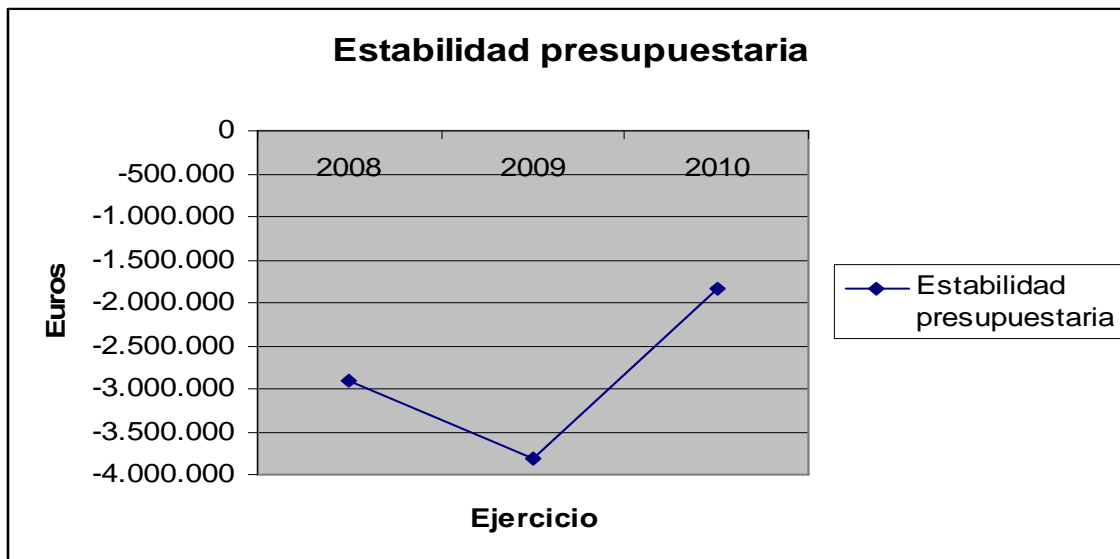


Gráfico 6.- Fuente: Elaboración propia. Datos de la liquidación después de ajustes.

El Ayuntamiento de Alberic presenta inestabilidad presupuestaria desde la liquidación del ejercicio 2008, por lo que debió aprobar un plan de reequilibrio económico financiero a tres años (2010-2012), actualmente en vigor.

Las implicaciones negativas de ambas magnitudes son las siguientes:

- Ahorro neto negativo: Imposibilidad de endeudarse a largo plazo sin autorización, previa aprobación de un plan de saneamiento a tres años.
- Inestabilidad presupuestaria: Obligación de aprobar un plan de reequilibrio económico financiero a tres años y solicitar autorización para endeudarse a largo plazo.

4.1.3.2 Evolución del gasto fuera del presupuesto

El RTGG no contempla los gastos pendientes de aplicar al presupuesto, pero estos forman parte del déficit real del Ayuntamiento.

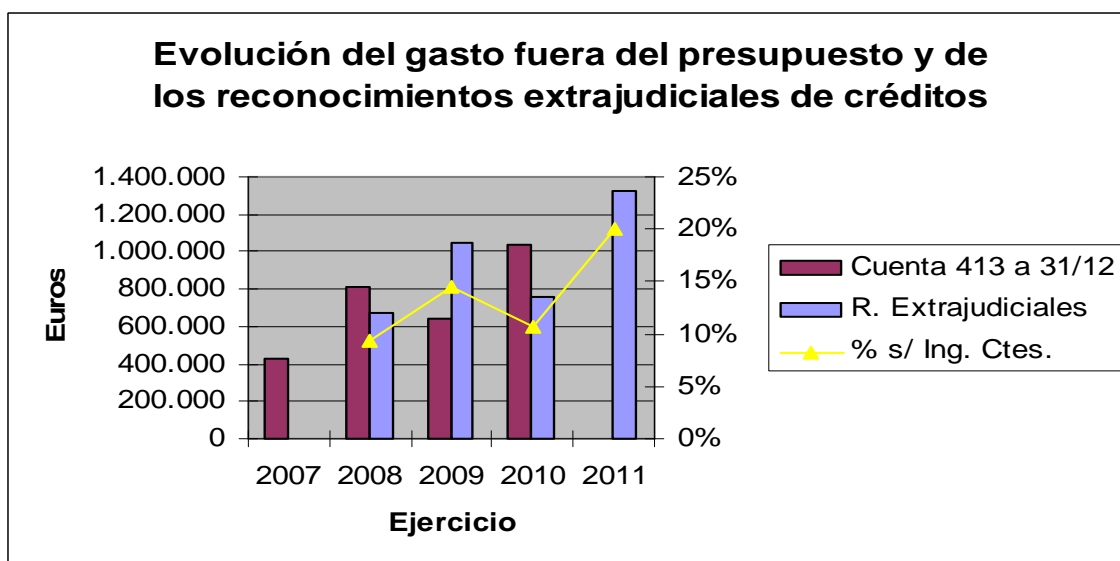


Gráfico 7.- Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico⁴ presenta los importes contabilizados a 31/12 de cada ejercicio en la cuenta 413: "Acreedores por obligaciones pendientes de aplicar al presupuesto", que se viene utilizando desde 2007. Como puede verse, su importe es muy elevado. Ha superado el millón de euros en 2010, y asciende a casi tres millones de euros en tres años.

Teóricamente, el importe contabilizado en dicha cuenta debería coincidir con el de los reconocimientos extrajudiciales de créditos aprobados en el ejercicio siguiente, pero se puede apreciar que en la práctica esto no es así, debido a que a lo largo de cada ejercicio suelen llegar facturas del año anterior que se deben aprobar mediante reconocimiento extrajudicial o porque existen facturas pendientes de conformar por los Concejales a 31/12, por lo que no se incluyen en la cuenta 413 en dicha fecha.

Se han reconocido extrajudicialmente gastos en los últimos cuatro años por importe de casi cuatro millones de euros. Es decir, se han venido imputando de forma sucesiva a los presupuestos del ejercicio siguiente los excesos de gasto sin consignación realizados en el ejercicio corriente, en porcentajes sobre los ingresos corrientes liquidados del ejercicio del que proceden que van desde el 10% hasta alcanzar el 20% en 2010. O dicho de otra forma: el 20% de los ingresos del ejercicio 2011 se destinarán a financiar gastos de ejercicios anteriores.

Cobra fuerza la idea de la importancia cuantitativa que tienen los gastos pendientes de aplicar al presupuesto en el déficit real del Ayuntamiento.

4.1.3.3 Evolución del ahorro corriente

El ahorro corriente es una magnitud a caballo entre el ahorro bruto y neto. El gráfico inferior muestra su evolución en los últimos diez años. La línea rosa muestra las obligaciones reconocidas netas de los capítulos de gasto corriente (1 a 4); la línea azul representa los derechos reconocidos netos de los capítulos de ingreso corriente (1 a 5); y la línea amarilla sería el ahorro corriente, obtenido por diferencia entre ingresos y gastos corrientes.

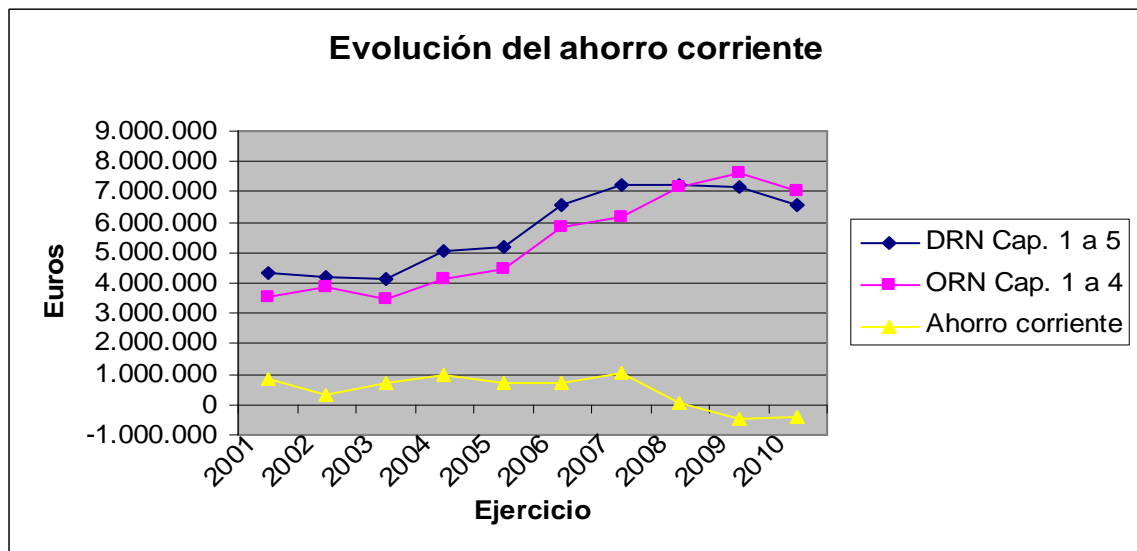


Gráfico 8.- Fuente: Elaboración propia.

Se llega a la evidente conclusión de que el gasto corriente ha aumentado de forma más rápida que el ingreso corriente, hasta superarlo a partir de 2009, haciendo el ahorro corriente negativo, es decir, a partir de 2009 los ingresos corrientes pasan a ser insuficientes para financiar todo el gasto corriente.

⁴ Véase Anexo 5.

Pero, ¿qué hay detrás de tal disminución de ingresos e incremento de gastos corrientes que genera el ahorro negativo? Se contestará a esta pregunta utilizando el gráfico de Pareto.

4.1.3.4 Gráfico de Pareto

Para elaborar el gráfico de Pareto se han estudiado nueve posibles causas que se habían evidenciado como las más probables para motivar el problema del déficit, tres de ellas relacionadas con el gasto y el resto con los menores ingresos, combinando factores internos con otros externos.

El Anexo 6 recoge una serie de tablas que explican cómo se ha evaluado económicamente el impacto de cada causa en el déficit, para su posterior ordenación de mayor a menor importancia, tal como se plasma en el siguiente cuadro, donde aparece el porcentaje que supone cada causa sobre el total y el porcentaje acumulado.

Análisis de las causas para elaborar el gráfico de Pareto

Causas	Importe	% s/ Total	% Acumulado
Gasto fuera presupuesto	758.886,50	30,54%	30,54%
Excesivo gasto personal ⁵	488.047,89	19,64%	50,19%
Disminución ingresos urbanísticos	474.121,90	19,08%	69,27%
Incremento dudoso cobro	226.957,98	9,13%	78,40%
Disminución de la PTE	209.940,15	8,45%	86,85%
Cobro dilatado subvenciones	202.097,35	8,13%	94,98%
Menor cobro en voluntaria	96.952,35	3,90%	98,89%
Incremento gasto social	20.750,62	0,84%	99,72%
Pagos sin aplicar	6.908,46	0,28%	100,00%
TOTAL:	2.484.663,21	100,00%	

Cuadro 2.- Fuente: Elaboración propia.

Así se llega al siguiente gráfico de Pareto, de donde se deduce que las tres primeras causas explican prácticamente el 70% del problema.

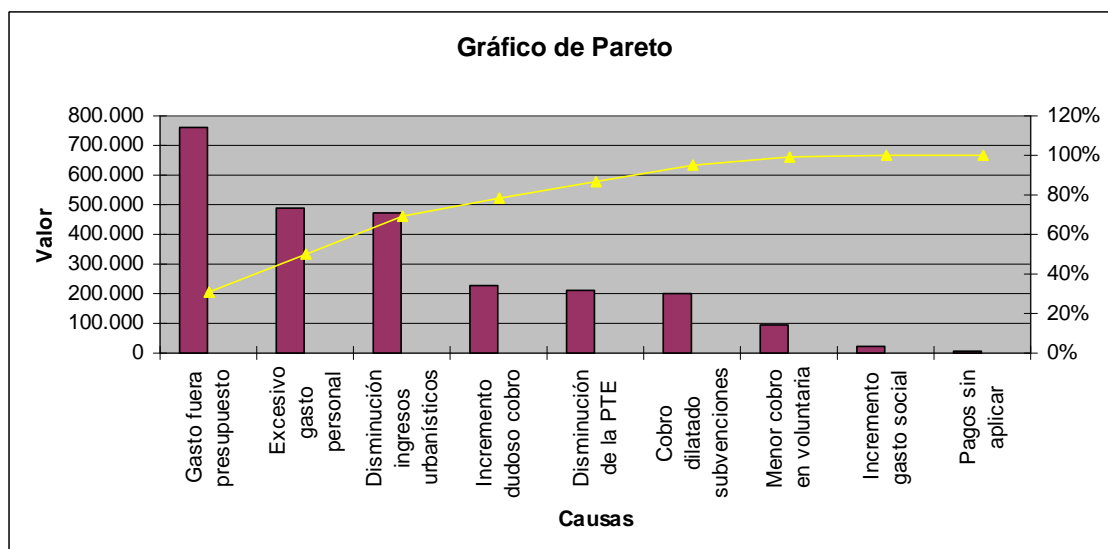


Gráfico 9.- Fuente: Elaboración propia.

⁵ Si bien el gasto de personal ha tenido un incremento muy elevado en los últimos años (véase Anexo 6), el porcentaje que representa respecto del gasto corriente total (50,05%) no estaría excesivamente alejado de la media de todos los municipios españoles de entre 5.000 y 20.000 habitantes en 2008: 45,64%.

Visto lo cual, el plan de mejora debería actuar preferentemente sobre las tres primeras causas. Pero resulta que una de ellas, la disminución de los ingresos urbanísticos, es una causa externa al Ayuntamiento, sobre la que poco se puede hacer.

Se puede incidir en eliminar el gasto fuera del presupuesto y reducir el excesivo gasto de personal, pero tampoco podrá el Ayuntamiento conseguir una mayor participación en los tributos del Estado o un cobro más rápido de las subvenciones.

4.1.4 Responsables

Según se deduce del apartado anterior, parece claro que existen varios responsables del problema con una distinta intensidad (valorada en porcentaje):

1.- Externos (50%):

- La crisis: por la disminución de ingresos e incremento de gastos que conlleva: 35%.
- El Estado: por la disminución de la participación en sus ingresos: 10%.
- Otras Administraciones Públicas: por el retraso en el pago de subvenciones: 3%.
- Los contribuyentes: por la menor recaudación en voluntaria: 2%.

2.- Internos (50%):

- Los sucesivos equipos de gobierno: por los gastos fuera del presupuesto y por no aplicar todos los mecanismos legales para aumentar los ingresos: 50%.

4.2 Análisis DAFO

El análisis estratégico suele realizarse mediante la aplicación de la matriz DAFO, acrónimo que contempla tanto el análisis del entorno o externo (amenazas y oportunidades) como el de la propia organización o interno (debilidades y fortalezas). Se puntuarán los ítems obtenidos del 1 al 5 en función de su menor o mayor importancia en relación con la implantación del plan.

A la vista de la matriz, se puede concluir con un diagnóstico de “desgaste”, en el que pesan más los puntos fuertes que los débiles, pero existen mayores amenazas que oportunidades. Pero debe tenerse en cuenta que este diagnóstico puede ser engañoso, puesto que las fortalezas son muy superiores a las debilidades, mientras que las amenazas están casi igualadas con las oportunidades.

Se ha efectuado un profundo análisis de los resultados del DAFO⁶ que permite aventurar las probabilidades de éxito que tendrá la implantación del plan de mejora. Seguramente la clave residirá en la evolución de los ingresos a futuro, puesto que a nivel interno se dan las condiciones favorables para la consecución de los objetivos perseguidos por el plan.

⁶ Véase Anexo 7.

Matriz DAFO

ENTORNO					
Oportunidades			Amenazas		
O1	Obligación legal de aprobar un plan de saneamiento.	5	A1	Continua disminución de ingresos y menor recaudación en voluntaria.	10
O2	Implantación dentro de un único mandato (2012 a 2014).	2	A2	Imposible recuperación del urbanismo y sus correlativos ingresos a corto plazo.	
O3	Disfrute de los resultados esperados antes de elecciones 2015.	3	A3	Previsibles descensos adicionales en la participación en los tributos del Estado.	
O4	Apoyo unánime a este tipo de planes.	4	A4	Cobro excesivamente dilatado de las subvenciones recibidas.	1
			A5	Demanda de gasto social en aumento.	2
			A6	Malestar que genera incrementar la presión fiscal.	2
Total:			14		Total: 15

INTERNO					
Fortalezas			Debilidades		
F1	Ilusión y apoyo del nuevo equipo de gobierno.	3	D1	Equipo de gobierno en minoría.	1
F2	Personal cualificado y dispuesto a implantar el plan.	4	D2	Costes fijos elevados: poco margen de recorte a corto plazo.	4
F3	Coste de implantación prácticamente nulo.	3	D3	Elevado déficit acumulado.	5
F4	IBI urbano potente y con margen de subida.	3	D4	Difícil erradicación de vicios adquiridos.	1
F5	Bajo endeudamiento a largo plazo.	3			
Total:			16		Total: 11

Cuadro 3.- Fuente: Elaboración propia.

5 PLAN DE MEJORA

5.1 Misión, visión, valores

El Ayuntamiento de Alberic no dispone de un plan estratégico ni de otras herramientas típicas de la planificación, tales como un plan de actuación municipal. Esto implica que tampoco estén definidas la misión ni la visión de la organización a nivel global.

Por ello, será necesario establecerlas ahora, de forma que puedan ser útiles tanto para la configuración de este plan de mejora como para su integración y/o revisión dentro de un posible plan estratégico futuro.

Cabe dilucidar si la definición de tales parámetros debe hacerse sobre toda el área económica o sobre el órgano de intervención exclusivamente. Después de un amplio debate al respecto, se ha optado por hacerlo a nivel macro debido a las siguientes razones:

- A pesar de que el plan será redactado por el Interventor, su contenido afecta a toda el área en su conjunto.
- Los datos utilizados para elaborar el plan surgen tanto del departamento de rentas como de la tesorería y contabilidad.
- Las consecuencias del plan deben ser beneficiosas para toda el área en su conjunto, y acabar facilitando el trabajo de otros miembros del área.
- La implantación del plan requiere de la colaboración de toda el área, puesto que habrá que redactar nuevas ordenanzas fiscales, refinanciar préstamos, revisar periódicamente extractos contables y facilitar información a los Concejales.

Misión

Ejercer con objetividad las funciones legalmente atribuidas a la tesorería y a la intervención, fiscalizando y controlando el gasto para garantizar una correcta gestión de los fondos públicos, realizar los informes preceptivos con la máxima calidad, llevar con eficacia la contabilidad para mostrar la imagen fiel de la situación económico financiera del Ayuntamiento, liquidar los ingresos con agilidad y velar por una recaudación e inspección eficientes que aporten los máximos recursos al Ayuntamiento.

Visión

Ser un área de referencia en el Ayuntamiento por actuar con eficacia, vocación de servicio y profesionalidad, para conseguir resultados que redunden en un mejor funcionamiento económico financiero de todo el Ayuntamiento, de forma que los restantes departamentos puedan ejercer sus funciones disponiendo de los recursos necesarios, debidamente presupuestados, y ofreciendo un servicio de la máxima calidad a los Concejales y a los vecinos por cuantas gestiones deban realizar en el área, que deberá mejorar continuamente.

Valores

De conformidad con la misión y visión definidas anteriormente, surgen los valores que conforman el siguiente decálogo:

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| ▪ Objetividad. | ▪ Mejora continua. |
| ▪ Imparcialidad. | ▪ Vocación de servicio. |
| ▪ Transparencia. | ▪ Profesionalidad. |
| ▪ Responsabilidad. | ▪ Independencia. |
| ▪ Trabajo en equipo. | ▪ Legalidad. |

5.2 Herramientas

Introducción

El problema a resolver está claramente identificado, y es importante abordarlo para eliminar los síntomas detectados y las consecuencias negativas que conlleva para el Ayuntamiento. Sus causas también son claras (reducción de ingresos e incremento de gastos), pero tras analizarlas en profundidad en el apartado dedicado al diagnóstico se pone de manifiesto que muchas de ellas son externas y poco se puede hacer para subsanarlas, pero otras son internas y proceden principalmente de una mala gestión.

Tanto el análisis DAFO como el gráfico de Pareto revelan que la principal debilidad es el elevado déficit acumulado, lo cual está íntimamente relacionado con el elevado gasto fuera del presupuesto, y esta causa obliga a reflexionar y a incidir en que se está incumpliendo la normativa presupuestaria, y es necesario un cambio de cultura por parte de los gestores, que se han identificado como responsables del 50% del problema detectado.

Para conseguir eliminar el déficit del Ayuntamiento en un plazo máximo de tres años se va a utilizar un plan de mejora estructurado en dos grandes bloques: un plan de choque para conseguir que en tres años el remanente de tesorería vuelva a ser positivo, y un plan de calidad que pretende implantar una serie de medidas que perduren en el tiempo y mejoren la gestión económica, financiera y presupuestaria de todo el Ayuntamiento.

El plan de choque será un plan de saneamiento económico financiero, cuyo único propósito es conseguir un RTGG positivo, de forma que el Ayuntamiento recupere el equilibrio presupuestario, reduzca sus plazos de pago, elimine el gasto fuera del presupuesto, pague a sus proveedores en tiempo y forma y pueda endeudarse a largo plazo.

El plan de calidad contendrá medidas de diversa índole (con algunas medidas comunes al plan de saneamiento), y su propósito principal será evitar que vuelva a generarse déficit, pero también controlar los costes de todo el Ayuntamiento y de los servicios públicos prestados e implantar una cultura de respeto a los principios de economía, eficacia, eficiencia y austeridad, y de cumplimiento de la normativa presupuestaria a futuro.

Plan de saneamiento

Tal como se vio en el análisis DAFO, la primera oportunidad detectada era que ante la situación de elevado déficit que arrojan las cuentas del ejercicio 2010, la elaboración de un plan de saneamiento financiero viene respaldada por la ley, es decir, que debe abordarse de forma obligatoria sin perjuicio del mayor o menor apoyo que despierte en el equipo de gobierno municipal.

Se debe matizar que la ley impone la obligación de elaborar dos tipos de planes de saneamiento o reequilibrio a 3 años:

- Plan de reequilibrio por inestabilidad presupuestaria (obligatorio cuando hay necesidad de financiación en liquidación, presupuesto o sus modificaciones, se concierte o no un préstamo).
- Plan de saneamiento por ahorro neto negativo (obligatorio cuando el ahorro neto de la última liquidación es negativo y se va a formalizar un préstamo a largo plazo, siendo un requisito previo a su autorización).
- Podría tramitarse un plan conjunto cuando se está en inestabilidad presupuestaria y se necesita autorización para concertar un préstamo a largo plazo con ahorro neto negativo.

Pero la STS 6807/2008, de 20 de noviembre (véase Anexo 1), abre una nueva línea jurisprudencial, introduciendo otra modalidad de planes: los destinados al saneamiento del remanente de tesorería. Cuando el remanente de tesorería es muy negativo, las medidas planteadas por el artículo 193 del TRLRHL podrían ser inaplicables, planteando la posible

nulidad del presupuesto, pero esta sentencia abre una nueva vía a la financiación del déficit acumulado en remanente de tesorería mediante la aprobación de un plan de saneamiento, lo cual sería una ampliación de las medidas previstas en el citado artículo.

Este plan incorpora como novedad que se elabora al amparo de la citada sentencia y para eliminar el déficit o remanente de tesorería negativo.

En cualquier caso, la aplicación de un plan de saneamiento o reequilibrio de cualquier tipo (cuyo contenido será prácticamente el mismo) va a redundar en una mejora de las tres magnitudes fundamentales del Ayuntamiento que se encuentran en negativo: RTGG, ahorro neto y estabilidad presupuestaria.

Se ha considerado, siguiendo a Salamon (2002: 22-24), que un plan de saneamiento es la herramienta más eficaz para conseguir el objetivo de eliminar el déficit del Ayuntamiento (el plan es obligatorio por ley y existe para cumplir dicho objetivo); también es eficiente, puesto que como se verá al hablar de los costes, éstos son prácticamente nulos; es de fácil gestión, dado que las medidas que contempla suponen aplicar los conocimientos y quehaceres que ya viene desempeñando el área económica del Ayuntamiento, y en ningún caso revisten de gran complejidad técnica; goza de legitimidad entre todos los actores implicados (tal como se ha analizado en el DAFO); y es factible políticamente, puesto que lo apoya tanto el equipo de gobierno como la oposición.

Plan de calidad

El plan de calidad diseñado también es eficaz, puesto que contiene una serie de medidas claras y en las que se prevé una relación directa de causa-efecto para conseguir los objetivos perseguidos; también es eficiente y de fácil gestión por las mismas razones ya expuestas; goza de legitimidad entre todos los actores implicados, e incide positivamente en otras áreas del Ayuntamiento; y es factible políticamente, puesto que incluye medidas que tradicionalmente viene reclamando tanto el equipo de gobierno como la oposición.

5.3 Líneas estratégicas

Las dos líneas estratégicas (L.E.) propuestas para resolver el problema detectado en el diagnóstico son complementarias, y se combinan para dar una respuesta global al problema del déficit, de forma que no sólo se utilizan medidas de marcado carácter económico (que redundarán en un aumento de los ingresos y en una reducción de los gastos), sino que también se contempla un paquete de medidas de calidad o de buenas prácticas para conseguir una adecuada gestión económica, financiera y presupuestaria del Ayuntamiento a largo plazo, es decir, un cambio de cultura que favorezca la estabilidad presupuestaria, el control de costes, el análisis de la información y la coordinación entre departamentos.

Dentro de cada línea se han establecido una serie de objetivos estratégicos (O.E.), operativos (O.O.) y acciones (A.) que integran el cuadro de mando integral⁷ elaborado al efecto. Para facilitar el seguimiento del plan se han fijado indicadores para cada objetivo estratégico y operativo, pero también para la propia línea estratégica.

L.E.1: Conseguir un remanente de tesorería para gastos generales positivo tras liquidar el presupuesto 2014.			
Indicador: Remanente de tesorería para gastos generales a 31/12.	2012	-1.023.451,9	
Valor esperado: Importes según cuadro resumen por años.	2013	-673.451,89	
Tolerancia: +/- 50.000 euros.	2014	105.351,40	

Se puede considerar que el desarrollo de esta línea estratégica se hace mediante un plan de saneamiento que integrará medidas de gestión, tributarias, financieras y presupuestarias, así como otras en relación con la regulación, ejecución y gestión de los gastos y de los ingresos.

⁷ Véase Anexo 9.

Esta línea estratégica debe redundar en que en el mismo plazo el ahorro neto y la estabilidad presupuestaria pasen a ser también positivos.

Contenido: cuatro objetivos estratégicos, dieciséis objetivos operativos y treinta y cuatro acciones, dos de ellas comunes con la segunda línea.

L.E.2: Mejorar la gestión económica, financiera y presupuestaria del Ayuntamiento.	
Indicador: Nº de quejas de vecinos, trabajadores o Concejales sobre el área económica a 31/12.	
Valor esperado por años: 10; 5; 2.	Tolerancia por años: +3; +2; +1.
Indicador: % de expedientes tramitados en tiempo y forma y sin incidencias a 31/12.	
Valor esperado por años: 85%; 90%; 95%.	Tolerancia por años: -5%; -3%; -2%.
Indicador: Nº de mejoras implantadas en el área económica a 31/12.	
Valor esperado por años: 5; 5; 3.	Tolerancia por años: 0.
Indicador: Diseño de políticas y presupuestos utilizando la información suministrada por el área a 31/12.	
Valor esperado por años: Si.	Tolerancia por años: 0.
Indicador: Cumplimiento del grado de ejecución esperado del plan de saneamiento a 31/12.	
Valor esperado por años: Según plan.	Tolerancia por años: Según plan.
Indicador: Valoración del área económica en relación con las restantes áreas del Ayuntamiento a 31/12.	
Valor esperado por años: Superior.	Tolerancia por años: 0.

La segunda línea estratégica se desarrolla mediante lo que podría considerarse un plan de calidad o una recopilación de buenas prácticas que integrará mejoras de gestión, un incremento del suministro de información económica y presupuestaria y de su análisis, la remisión de información al Pleno, el control de costes, la implantación de mecanismos de coordinación y la mejora de la motivación del personal del área económica.

Esta línea estratégica ayudará a que el plan de saneamiento se implante con éxito, y pretende evitar que se genere un déficit similar en un futuro, al desarrollar varios mecanismos que no se limitan a la vigencia del citado plan, sino que deben perdurar en el tiempo y ser una garantía para los ciudadanos de que se han adoptado las medidas adecuadas.

Contenido: cuatro objetivos estratégicos, once objetivos operativos y treinta y tres acciones, dos de ellas comunes con la primera línea.

5.4 Objetivos estratégicos

L.E.1: Conseguir un remanente de tesorería para gastos generales positivo tras liquidar el presupuesto 2014.

Partiendo del gráfico de Pareto, habría que actuar sobre las tres primeras causas, que explican más del 70% del problema detectado y cuya solución se pretende con la línea estratégica única.

Pero como se dijo, algunas causas con una importancia relativa elevada son externas al Ayuntamiento, y poco se puede hacer para contrarrestarlas. Frente a la reducción de los ingresos urbanísticos, de la PTE o ante el dilatado cobro de las subvenciones, sólo cabe intentar compensarlos con el aumento de otros ingresos corrientes.

Las dos primeras causas del problema son el excesivo incremento del gasto de personal en los últimos años y el elevado gasto ejecutado fuera del presupuesto. Los objetivos estratégicos van a actuar sobre ambas, si bien cabe señalar que la eliminación del gasto fuera del presupuesto pasa por gastar menos en bienes corrientes y servicios, y en definitiva, realizar menos gasto corriente.

Por todo ello, se engloba en un solo objetivo estratégico el incremento de ingresos y la reducción de gastos corrientes: conseguir que el ahorro neto sea positivo. Se elige el ahorro neto frente al bruto o al corriente porque éste ya conlleva, de ser positivo, que los ingresos corrientes permiten financiar el gasto corriente y la carga financiera del Ayuntamiento, y actuando sobre el mismo se conseguirá eliminar el déficit.

La cuarta causa por importancia relativa es el incremento del dudoso cobro, y dado que esta causa es interna, también se actuará sobre la misma.

O.E.1: Conseguir que el ahorro neto pase a ser positivo en 2014.

O.E.1: Conseguir ahorro neto positivo en 2014.	Ejercicio	Importe
Indicador: Ahorro neto a 31/12.	2012	-80.010,75
Valor esperado: Importes según cuadro resumen por años.	2013	-104.940,54
Tolerancia: +/- 50.000 euros.	2014	68.369,38

Descripción: conseguir ahorro neto positivo tras la liquidación del ejercicio 2014. Para ello habrá que aumentar los ingresos corrientes y reducir los gastos corrientes y la carga financiera, para lo cual se prevé refinanciar la deuda a largo plazo.

Mejora: el ahorro neto positivo coadyuva a eliminar el déficit, al incrementarse los ingresos corrientes y reducirse los gastos corrientes. Además implica poder solicitar préstamos a largo plazo sin autorización. También redundará en otros objetivos estratégicos claramente interrelacionados, como la reducción del gasto fuera del presupuesto, y debe acortar los plazos de pago y favorecer la estabilidad presupuestaria.

O.E.2: Eliminar por completo el gasto fuera del presupuesto en 2014.

O.E.2: Eliminar progresivamente el gasto fuera del presupuesto hasta 2014.	↓Total:	-1.647.182,3
Indicador: Euros de reducción del gasto fuera del presupuesto a 31/12.	2012	-456.419,26
Valor esperado: Importes reflejados en el cuadro resumen por años.	2013	-597.589,07
Tolerancia: +/- 50.000 euros.	2014	-593.173,97

Descripción: conseguir eliminar por completo el gasto fuera del presupuesto tras la liquidación del ejercicio 2014. Para ello habrá que reducir el gasto sin consignación presupuestaria, fundamentalmente mediante el uso de la propuesta de gasto y otros mecanismos adecuados, como la disposición de información presupuestaria adecuada en tiempo y forma. También se prevé reducir el gasto corriente con medidas de racionalización y optimización.

Mejora: este objetivo permitirá reducir el gasto total en un importe muy elevado, imputando a cada presupuesto exclusivamente el gasto del año en cuestión, evitando la ilegalidad que supone hacer gasto sin consignación presupuestaria. A menor gasto fuera del presupuesto menos gasto total, menos reconocimientos extrajudiciales y en consecuencia menor déficit real.

O.E.3: Reducir un 5% el capítulo de gastos de personal hasta 2014.

O.E.3: Reducir un 5% el capítulo de gastos de personal hasta 2014.	↓Total:	-952.732,85
Indicador: % de reducción del capítulo de personal a 31/12.	2012	-195.533,08
Valor esperado: 1,66%.	2013	-298.211,18
Tolerancia: +/- 0,3%	2014	-458.988,60

Descripción: reducir un 5% el capítulo de gastos de personal hasta 2014 de forma acumulativa. Se prevé reducir las horas extraordinarias y la productividad, así como eliminar los puestos de eventuales, de personal laboral temporal no subvencionado y las vacantes no cubiertas que no respondan a las exigencias objetivas y organizativas de los distintos servicios.

Mejora: este objetivo permitirá reducir el gasto corriente, y por tanto servirá para mejorar el ahorro neto y eliminar parte del déficit, dado que el ahorro previsto con su implantación es bastante elevado.

O.E.4: Reducir el saldo de dudoso cobro un 10% anual acumulativo.

O.E.4: Reducir el saldo del dudoso cobro un 10% acumulativo anual.	↑Total:	751.620,37
Indicador: % de reducción del dudoso cobro a 31/12.	2012	280.210,47
Valor esperado: 10%.	2013	304.689,42
Tolerancia: +/- 2%	2014	266.720,48

Descripción: los saldos de dudoso cobro restan del RTGG, de forma que cuanto más elevada es su cifra, menor es el remanente. Se pretende reducir su importe un 10% anual, para situarlo en una cifra similar al volumen existente antes de la crisis. Para ello se actuará sobre las dos variables que inciden en el mismo: el cobro en voluntaria y especialmente en ejecutiva.

Mejora: cuanto más se cobra en voluntaria y en ejecutiva, menor pendiente de cobro hay, y por tanto, menor saldo de dudoso cobro, lo cual favorece al RTGG.

L.E.2: Mejorar la gestión económica, financiera y presupuestaria del Ayuntamiento.

Tal como se había avanzado, el plan de saneamiento se considera el impulsor de la segunda línea estratégica. Es su motor o dinamizador, de forma que se ha querido aprovechar la necesidad de su elaboración para ir un paso más allá y mejorar la gestión económica integral del Ayuntamiento.

Esta línea está muy equilibrada con la primera, y también se compone de cuatro objetivos estratégicos y un número casi idéntico de acciones, en este caso treinta y tres.

Mientras el plan de saneamiento concluye una vez conseguido su objetivo principal después de tres años, las mejoras de la gestión económica incluyen una serie de medidas cuya implementación debe perdurar en el tiempo, ya que conlleva la creación de algunos órganos colegiados y el establecimiento de mecanismos que permitirán evitar volver al déficit.

O.E.5: Aumentar el grado de cumplimiento de la normativa presupuestaria.

O.E.5: Aumentar el grado de cumplimiento de la normativa presupuestaria.			
Indicador: Nº de reparos efectuados a 31/12.	Indicador: Nº de modificaciones de crédito efectuadas a 31/12.		
Valor esperado por año: 15, 10, 5.	Valor esperado por año: 22, 15, 10.		
Tolerancia: +/- 2.	Tolerancia: +/- 2.		

Descripción: se quiere garantizar el cumplimiento de la normativa presupuestaria, estableciendo la solicitud obligatoria de la propuesta de gasto y regulando en las bases de ejecución tanto la tramitación de los contratos menores como la expedición de retenciones de crédito. Se aumentará el suministro de información periódica al Pleno y a los vecinos, fomentando el uso de información presupuestaria actualizada para la toma de decisiones y evaluando periódicamente la información facilitada, para lo cual se creará un comité de seguimiento. También se mejorará la formación del equipo de gobierno en esta materia.

Mejora: cada vez se hará menos gasto sin consignación, evitando reparos, y se gestionará mejor el presupuesto, utilizando la información suministrada, que será evaluada a través del órgano de seguimiento, que tendrá en cuenta la política de subvenciones, inversiones, ordenanzas y gestión del gasto a seguir. Se conseguirá una mayor cultura de los gestores que redundará en un uso adecuado y eficaz de la información disponible y se reflejará en sus políticas y en el presupuesto anual, garantizando una adecuada gestión de los fondos públicos. También aumenta la información a los vecinos a través de la página web municipal.

O.E.6: Aumentar el control de costes en todo el Ayuntamiento.

Descripción: se trata de controlar todos los costes el Ayuntamiento, es decir, no sólo de los costes de funcionamiento interno, sino también los costes de prestar cada servicio público. Se harán cuadros de costes para su evaluación por parte de la comisión de seguimiento, utilizando

ratios e indicadores para su control efectivo, e informando de todo ello al Pleno y por ende a los vecinos.

O.E.6: Aumentar el control de costes en todo el Ayuntamiento.		
Indicador: Evolución media de los ratios de costes elaborados a 31/12.		
Indicador: Nº de ratios de costes evaluados a 31/12.		
Valor esperado: -5%; 25.		
Tolerancia: +/-1%; 0.		

Mejora: conocer los costes es fundamental para cualquier organización. El control de costes comienza con la medición, y a continuación habrá que evaluar y comparar para saber si se está siendo eficiente o no y dónde se puede mejorar. Se analizará la evolución temporal de los costes, que se intentarán optimizar. Esta medida no sólo ayuda a reducir costes y por ello el déficit, sino que también genera una cultura de medición y de responsabilidad en el uso de los recursos, previendo una racionalización del uso de los servicios públicos por parte de los vecinos.

O.E.7: Aumentar la motivación del personal del área económica.

O.E.7: Aumentar la motivación del personal del área económica.		
Indicador: Incremento anual de la motivación del personal del área económica.		
Valor esperado: 15%.		
Tolerancia: +/- 3%		

Descripción: se pretende aumentar la motivación del personal que trabaja en el área económica del Ayuntamiento mejorando sus condiciones de trabajo y su formación, e implementando algunas herramientas de mejora continua y calidad.

Mejora: se busca un mayor rendimiento del personal del área para que todos los demás objetivos del plan se puedan cumplir con solvencia. Hay cuestiones mejorables en el área, y las medidas establecidas ayudarán a su mejor funcionamiento a largo plazo, lo cual será una garantía de que los responsables de implementar la gestión económica integral trabajan con ilusión y responsabilidad. Se debe aprovechar el contexto del plan para mejorar el funcionamiento del área económica en consonancia con la visión definida por ésta. También se prevé crear un grupo de mejora, el primero del Ayuntamiento, sembrando una semilla que puede resultar muy beneficiosa para el área y para toda la organización.

O.E.8: Aumentar la coordinación entre todos los departamentos y el área económica.

O.E.8: Aumentar la coordinación entre todos los departamentos y el área económica.		
Indicador: Nº de asuntos tratados por el órgano de coordinación satisfactoriamente resueltos a 31/12.		
Valor esperado: 15.		
Tolerancia: +/- 3.		

Descripción: el Ayuntamiento de Alberic carece de mecanismos de coordinación, que se consideran imprescindibles para abordar asuntos que afectan a varios departamentos. El objetivo persigue tanto dotarse de órganos de coordinación como establecer mecanismos de coordinación.

Mejora: la coordinación favorece la resolución satisfactoria de asuntos transversales, que afectan a más de un departamento y que necesitan la intervención de más de un departamento para su resolución. La creación de un órgano de coordinación es una herramienta que dará frutos a futuro, evitando malentendidos y vacíos de responsabilidad. Otra mejora perseguida es definir y explicar la documentación que cada departamento debe remitir al área económica para su adecuado funcionamiento (propuestas de gasto, pliegos de contratos, certificados para subvenciones...), pero también la que debe remitirse a otros departamentos (certificados de saldo, retenciones de crédito o la normativa interna aplicable a algún asunto).

5.5 Objetivos operativos y acciones

Integran los objetivos estratégicos formulados los siguientes objetivos operativos y acciones:

O.E.1: Conseguir ahorro neto positivo en 2014.

Para conseguir este primer objetivo estratégico se han definido siete objetivos operativos que deben incidir sobre el ahorro neto: cinco dirigidos a incrementar los ingresos corrientes, uno que pretende reducir el gasto corriente y otro que reducirá la carga financiera. Se desglosan a su vez en un total de diez acciones.

O.O.1.1: Aumentar el padrón del IBI de naturaleza urbana un 3% anual.							↑Total:	210.000,00
Indicador: % de aumento del padrón del IBI de naturaleza urbana a 31/12.							2012	70.000,00
Valor esperado: 3%.							2013	70.000,00
Tolerancia: +/- 0,5%							2014	70.000,00
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
1	A.1.1.1	Mantener al día el padrón del IBI mediante la inclusión de todas las alteraciones catastrales.	Técnico de Rentas	3.877,37	Alteraciones tramitadas dentro del mes	90% del total mensual	31/03/2012	30.000,00
							2013	30.000,00
							2014	30.000,00
							Total:	90.000,00
2	A.1.1.2	Revisar y legalizar todos los inmuebles de las dos urbanizaciones existentes.	Técnico de Rentas e Inspección	5.377,37	Nº de altas de inmuebles no registrados	50 al año	31/12/2012	40.000,00
							2013	40.000,00
							2014	40.000,00
							Total:	120.000,00
Total:			11.632,10			Total:	90.000,00	

El primer objetivo planteado es aumentar el padrón del IBI de naturaleza urbana un 3% anual, pero actuando sobre la base imponible para no tocar el tipo impositivo. Las dos acciones contempladas pretenden incidir sobre el padrón catastral.

O.O.1.2: Aumentar el padrón del IVTM un 5% en 2013.							↑Total:	61.083,36
Indicador: % de aumento del padrón del IVTM a 31/12.								
Valor esperado: 5%.							2013	30.541,68
Tolerancia: +/- 0,5%							2014	30.541,68
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
3	A.1.2.1	Incrementar el tipo impositivo del IVTM un 5% en 2013.	Técnico de Rentas	193,87	Tipo impositivo	1,58%	31/12/2012	
							2013	30.541,68
							2014	30.541,68
							Total:	61.083,36

El segundo objetivo consiste en aumentar el padrón del IVTM un 5%, al considerar que este impuesto tiene un importante margen de subida, pero su implantación está prevista a finales de 2012, para que surja efecto durante 2013 y 2014. Ello es debido a que se quiere distribuir por años el incremento de la presión fiscal, y muchas acciones ya lo hacen en 2012.

O.O.1.3: Liquidar al menos 125.000 euros de ICIO al año.							↑Total:	287.500,00
Indicador: Euros de ICIO liquidados a 31/12.							2012	75.000,00
Valor esperado: 125.000 euros.							2013	106.250,00
Tolerancia: +/- 10.000 euros.							2014	106.250,00
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
4	A.1.3.1	Implantar la inspección tributaria.	Interventor (Inspector) e Inspección	1.211,98	Implantación total	100%	31/12/2011	
			2012	17.491,93			2012	75.000,00
			2013	17.491,93			2013	75.000,00
			2014	17.491,93			2014	75.000,00
			Total:	53.687,77			Total:	225.000,00
5	A.1.3.2	Incrementar el tipo impositivo del 2,8% al 3,5%.	Técnico de Rentas	193,87	Tipo impositivo	3,50%	31/12/2012	
							2013	31.250,00
							2014	31.250,00
							Total:	62.500,00

El tercer objetivo consiste en liquidar al menos 125.000 euros de ICIO al año. Dado que en 2011 está previsto liquidar unos 50.000 euros por este concepto, se prevé que los 75.000 euros restantes los aporte la inspección tributaria a implantar a finales de 2011, para que empiece a dar frutos durante 2012.

Esta medida se complementará con un incremento del tipo impositivo que entrará en vigor en 2013, de forma que la menor liquidación por licencias estimada se compensará con ambas acciones.

O.O.1.4: Aumentar las tasas y precios públicos un 10%.							↑Total:	188.922,34
Indicador: % de aumento de las tasas y precios públicos liquidados a 31/12.								
Valor esperado: 10%.							2013	85.873,79
Tolerancia: +/- 1%							2014	103.048,55
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
6	A.1.4.1	Modificar las tarifas de todas las tasas hasta situarlas en el 85% de su coste real.	Técnico de Rentas	1.938,68	Modificación de las tarifas	100%	31/12/2012	
							2013	85.873,79
							2014	85.873,79
							Total:	171.747,59
7	A.1.4.2	Mantener las tasas y precios públicos actualizados según el IPC anual.	Técnico de Rentas	969,34	Actualización de las tarifas	100%	31/12/2013	
							2014	17.174,76

Con el cuarto objetivo se prevé aumentar las tasas y precios públicos un 10%, si bien los resultados de las acciones previstas tendrán efecto a partir de 2013.

La acción nº 6 se debe preparar durante 2012, de forma que antes de 2013 estén aprobadas todas las nuevas ordenanzas fiscales de las tasas para alcanzar el objetivo de situarlas en el 85% de su coste real.

La acción nº 7 prevé mantener actualizados los nuevos importes de las tasas con el IPC, acción que será aplicable también a los precios públicos desde 2014.

O.O.1.5: Incrementar la recaudación por multas en 50.000 euros al año.						↑Total:	150.000,00
Indicador: Euros de aumento de recaudación por multas a 31/12.						2012	50.000,00
Valor esperado: 50.000 euros.						2013	50.000,00
Tolerancia: +/- 7.000 euros.						2014	50.000,00
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)
8 A.1.5.1	Encomendar el servicio a la Mancomunidad.	Oficial Mayor	526,61	Implantación total	100%	31/12/2011	
		2012	7.500,00			2012	50.000,00
		2013	7.500,00			2013	50.000,00
		2014	7.500,00			2014	50.000,00
		Total:	23.026,61			Total:	150.000,00

El quinto objetivo contempla una sola acción cuya implementación está prevista para finales de 2011, de forma que sea efectiva a partir de 2012. Consiste en encomendar el servicio de gestión de multas a la Mancomunidad a la que pertenece Alberic, que empezó a prestar este servicio en 2010 con buenos resultados.

Se prevé recaudar unos 50.000 euros al año, en función de las multas que se vienen imponiendo y los cálculos efectuados sobre tramitación, caducidad, recursos y demás.

O.O.1.6: Eliminar la carga financiera anual en 2012 y rebajarla un 4% desde 2013.						↓Total:	-297.394,40
Indicador: Euros de ahorro de carga financiera a 31/12.						2012	-274.095,40
Valor esperado: Importes según cuadro.						2013	-11.649,50
Tolerancia: 0 en 2012; +/- 10.000 euros en 2013 y 2014.						2014	-11.649,50
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)
9 A.1.6.1	Refinanciar la deuda a largo plazo.	Tesorero	350,61	Implantación total	100%	20/01/2012	
						2012	-274.095,40
						2013	-11.649,50
						2014	-11.649,50
						Total:	-297.394,40

El objetivo seis podría haberse desglosado en dos, pero se ha mantenido unido porque ambos se consiguen mediante la implementación de una sola acción común. Se fija un objetivo de ahorro que pretende reducir la carga financiera anual en dos fases mediante una refinanciación.

La única acción prevista es refinanciar la deuda a largo plazo antes del próximo vencimiento (20/01/12), de forma que se consiga un año de carencia total de amortización e intereses y se rebaje la carga financiera anual desde el año 2013 en adelante, para lo cual es necesario alargar la duración total del préstamo.

Este objetivo no permite desviación ninguna en 2012, es decir, es necesario conseguir el ahorro previsto mediante un año de carencia antes del vencimiento anual en enero de este ejercicio, siendo menos relevante el ahorro conseguido con el alargamiento del plazo para los años posteriores.

O.O.1.7: Reducir las subvenciones nominativas un 50% en 2012.						↓Total:	-234.135,71
Indicador: % de reducción de las subvenciones nominativas a 31/12.						2012	-78.045,23
Valor esperado: 50%.						2013	-78.045,23
Tolerancia: +/- 5%						2014	-78.045,23
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)
10	A.1.7.1	Fijar nuevos importes a las subvenciones nominativas para 2011 para ahorrar en conjunto un 50% respecto a 2011.	Pleno	0,00	Reducción total producida	50%	31/12/2011
						2012	-78.045,23
						2013	-78.045,23
						2014	-78.045,23
						Total:	-234.135,71

El último objetivo operativo asociado al primer objetivo estratégico también es de ahorro, y consiste en reducir un 50% las subvenciones nominativas incluidas en el presupuesto 2011 para el presupuesto del ejercicio 2012.

Por ello, la única acción prevista debe estar ejecutada antes de finalizar el año 2011, y su responsable coincide con el órgano competente para decidir al respecto, el Pleno. De ahí que el coste estimado de la acción sea cero, puesto que se englobará en el de la propia elaboración del presupuesto para el año 2012.

O.E.2: Eliminar progresivamente el gasto fuera del presupuesto hasta 2014.

Este segundo objetivo estratégico se ha descompuesto en tres objetivos operativos y diez acciones. Dos objetivos operativos abordan la reducción del gasto fuera del presupuesto incidiendo en el cumplimiento de la normativa presupuestaria y el suministro de información de esta índole, mientras que el tercero pretende reducir el excesivo gasto en bienes corrientes y servicios.

O.O.2.1: Aumentar el uso de la propuesta de gasto hasta llegar al 100%.						↓Total:	-397.358,71	
Indicador: % de aumento del uso de la propuesta de gasto a 31/12.						2012	-132.452,90	
Valor esperado: % según años reflejado en la acción.						2013	-132.452,90	
Tolerancia: +/- 2%						2014	-132.452,90	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
11	A.2.1.1	Implantar un sistema de gestión del gasto que comience por la propuesta de gasto.	Interventor	1.211,98	% de propuestas obligatorias efectuadas		31/03/2012	
						90%	2012	-132.452,90
						95%	2013	-132.452,90
						100%	2014	-132.452,90
						Total:	-397.358,71	

El primer objetivo planteado para eliminar el gasto fuera del presupuesto consiste en aumentar el uso de la propuesta de gasto hasta llegar al 100%. Se pretende que su uso alcance al menos el 90% en 2012, para llegar al 100% en 2014.

Para ello se ha previsto una sola acción que consistirá en implantar un sistema de gestión del gasto integral, de forma que la primera actuación a realizar sea siempre y de forma obligatoria la formulación de la propuesta de gasto, para que se expida la correspondiente retención de crédito, garantizando así que nunca faltará crédito para imputar las facturas de los gastos que se generen posteriormente.

Se estima un ahorro del 30% del importe anual en que se quiere reducir el gasto fuera del presupuesto, dado que este gasto viene motivado principalmente por actuaciones realizadas sin cobertura presupuestaria previa.

Cabe añadir que esta acción es común a otro objetivo operativo no económico que pertenece a la segunda línea estratégica del plan.

O.O.2.2: Aumentar el suministro de información periódica sobre ejecución presupuestaria.					↓Total:	-70.641,55				
Indicador: Información acordada suministrada en tiempo y forma a 31/12.					2012	-30.905,68				
Valor esperado: 100%.					2013	-22.075,48				
Tolerancia: 0.					2014	-17.660,39				
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)			
12	A.2.2.1	Suministrar información mensual de la ejecución presupuestaria de los gastos propios de cada Concejalía.	Interventor y Auxiliar Intervención	Información suministrada en plazo	100%	31/03/2012				
							2012	2.506,45	2012	-22.075,48
							2013	1.294,48	2013	-13.245,29
							2014	1.294,48	2014	-8.830,19
							Total:	5.095,40	Total:	-44.150,97
13	A.2.2.2	Suministrar información trimestral al Pleno sobre los gastos realizados fuera del presupuesto.	Interventor	Información suministrada en plazo	100%	31/03/2012				
							2012	1.696,77	2012	-8.830,19
							2013	1.696,77	2013	-8.830,19
							2014	1.696,77	2014	-8.830,19
							Total:	5.090,31	Total:	-26.490,58

El segundo objetivo que debe permitir eliminar por completo el gasto fuera del presupuesto consiste en aumentar el suministro de información periódica sobre ejecución presupuestaria.

Para ello se han definido dos acciones que aportan un ahorro moderado, pero cuya importancia reside más bien en el impacto que tales medidas pueden generar a favor de la cultura de la planificación, la austeridad y la gestión presupuestaria rigurosa. De ahí que también vayan a ser utilizadas como acciones de objetivos pertenecientes a la segunda línea estratégica.

La acción 12 conlleva suministrar información mensual a cada Concejal sobre el área que gestiona en relación al estado de ejecución de sus partidas, es decir, crédito total, crédito gastado y crédito disponible. Así podrá ejercer correctamente su función y distribuir adecuadamente el gasto en el tiempo, pero no podrá alegar desconocimiento en caso de haber gastado más de lo disponible.

La acción 13 es de mayor calado político, y supone suministrar información trimestral al Pleno del gasto realizado fuera del presupuesto. Esta acción tiene menos relevancia económica, pero creemos que el papel disuasorio hacia la realización de gasto sin consignación puede ser muy importante.

O.O.2.3: Reducir los gastos totales en bienes corrientes y servicios un 15% anual.							↓Total:	-1.179.182,0	
Indicador: % de reducción de los gastos en bienes corrientes y servicios a 31/12.							2012	-293.060,68	
Valor esperado: 15%.							2013	-443.060,68	
Tolerancia: +/- 2%							2014	-443.060,68	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)		
14	A.2.3.1	Adherirse al sistema de contratación centralizada de la Diputación de Valencia para el suministro de energía eléctrica.	Técnico de Contratación	750,21	Adhesión realizada	100%	31/03/2012		
							2012	-57.072,60	
							2013	-57.072,60	
							2014	-57.072,60	
							Total:	-171.217,79	
15	A.2.3.2	Externalizar la gestión de la piscina pública municipal.	Técnico de Contratación	600,17	Externalización completada	100%	31/06/2012		
							2012	-50.000,00	
							2013	-50.000,00	
							2014	-50.000,00	
							Total:	-150.000,00	
16	A.2.3.3	Pedir al menos tres ofertas en todos los contratos menores que se liciten.	Técnico de Contratación	0,00	% de contratos que cumplen la acción		31/12/2011		
							90%	2012	-35.988,08
							95%	2013	-35.988,08
							100%	2014	-35.988,08
							Total:	-107.964,25	
17	A.2.3.4	Comprar maquinaria de obra de segunda mano.	Técnico de Contratación		Compras efectuadas	100%	30/06/2012		
							2012	5.600,17	
							2013	10.000,00	
							2014	10.000,00	
							Total:	25.600,17	
							2012	-75.000,00	
							2013	-150.000,00	
							2014	-150.000,00	
							Total:	-375.000,00	
18	A.2.3.5	Eliminar todas las actividades festivas, culturales y deportivas con menos de 50 asistentes en 2011.	Alcalde	0,00	% de actividades afectadas eliminadas	100%	31/12/2011		
							2012	-50.000,00	
							2013	-50.000,00	
							2014	-50.000,00	
							Total:	-150.000,00	
19	A.2.3.6	Eliminar todo el gasto corriente no obligatorio.	Alcalde	0,00	% gasto no obligatorio detectado y eliminado		31/12/2011		
							50%	2012	-25.000,00
							75%	2013	-50.000,00
							100%	2014	-75.000,00
							Total:	-150.000,00	
20	A.2.3.7	Realizar una auditoría del IVA.	Técnico de Contratación	450,13	Auditoría realizada	100%	31/12/2012		
							2013	4.500,00	
							Total:	4.950,13	
							2013	-50.000,00	
							2014	-25.000,00	
							Total:	-75.000,00	

Este objetivo conlleva el mayor impacto económico en el plan, y no sólo permitirá conseguir el objetivo estratégico de eliminar el gasto fuera del presupuesto, sino que redundará en el ahorro neto y por ende será fundamental para conseguir eliminar el déficit.

Asimismo, es el objetivo operativo que más acciones contempla. Aunque finalmente se han incluido las siete acciones que mayor ahorro generan, se había trabajado con más de veinte de muy distinta índole.

La primera acción consiste en adherirse al sistema de contratación centralizada de la Diputación de Valencia para el suministro de energía eléctrica, de forma que se podría conseguir un ahorro del 20% del consumo total anual.

La segunda acción prevé externalizar la gestión de la piscina pública municipal, la cual viene generando unas pérdidas anuales de unos 50.000 euros en gestión directa. Se pretende sacar a concurso la concesión de este servicio deportivo, de forma que el adjudicatario asuma tanto el coste como el beneficio derivado de su gestión.

La tercera acción será pedir al menos tres ofertas en todos los contratos menores que se liciten a partir de 2012. La Ley de Contratos no obliga a pedir tres ofertas en este tipo de contratos, pero la práctica demuestra que cuantas más ofertas se solicitan, mejores precios se consiguen, y se ha calculado que al menos el 32% del capítulo 2 de gastos se gestiona a través de contratos menores. De ahí el ahorro calculado, de un 5% del total de gasto tramitado de esta forma. Se entiende que esta acción no conlleva coste alguno, dado que el coste de solicitar tres ofertas en vez de una es prácticamente despreciable, y se diluye en el coste total de tramitar un expediente de contratación.

La cuarta acción se deriva de la constatación del elevado gasto que se hace anualmente en alquiler de maquinaria de obras de todo tipo. Por eso se ha propuesto la acción de comprar maquinaria de obras de segunda mano, de forma que el Ayuntamiento adquiera las máquinas que utiliza de forma más habitual, evitando su alquiler recurrente. Se han solicitado ofertas y se pueden conseguir las tres máquinas más necesarias por unos 100.000 euros (de segunda mano), si bien son casi nuevas y se pueden amortizar en los 10 años de vida útil previstos.

También se propone eliminar todas las actividades festivas, culturales y deportivas con menos de 50 asistentes en 2011, siendo ésta una acción que busca que todas las actividades señaladas tengan un mínimo de eficiencia por debajo del cual no se puede funcionar. El responsable de la implantación será el propio Alcalde, que debe dar la orden de anular las actividades que no cumplan el requisito anterior, y evidentemente, no habrá coste alguno. Se estima un ahorro de al menos 50.000 euros al año en actividades desarrolladas con menos de 50 asistentes.

La sexta acción persigue eliminar todo el gasto corriente no obligatorio. En cuanto al responsable de la acción y al coste, es aplicable lo mismo que a la acción anterior, y en cuanto al ahorro esperado, es complicado de cuantificar, e irá aumentando con el tiempo, en función de las actividades y gastos que se vayan detectando y que supongan tanto gastos voluntarios no obligatorios como gastos de los denominados "impropios", que no se podrán eliminar en un solo ejercicio.

Finalmente se propone realizar una auditoría del IVA durante 2012, de forma que se puedan detectar liquidaciones incorrectas del impuesto, gastos pagados a un tipo incorrecto, importes susceptibles de deducción que no se han aprovechado, o ahorros del IVA soportado en la gestión directa desarrollada en materia urbanística. El ahorro previsto, según otras auditorías similares realizadas, podría ascender a 50.000 euros en 2013 y 25.000 euros en 2014.

O.E.3: Reducir un 5% el capítulo de gastos de personal hasta 2014.

Este objetivo estratégico incluye cuatro objetivos operativos y seis acciones para reducir el personal eventual, el personal laboral temporal no subvencionado, los puestos vacantes no cubiertos que se estimen no necesarios y las horas extraordinarias y la productividad.

O.O.3.1: Reducir un 30% al año las horas extraordinarias y la productividad.							↓Total:	-147.000,00
Indicador: % de reducción de horas extraordinarias y productividad a 31/12.							2012	-49.000,00
Valor esperado: 30%.							2013	-49.000,00
Tolerancia: +/- 5%							2014	-49.000,00
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
21	A.3.1.1	Crear una comisión para establecer cuadrantes de policía, brigada y oficios múltiples.	Pleno	0,00	Comisión creada	100%	31/03/2012	
							2012	-28.000,00
							2013	-28.000,00
							2014	-28.000,00
							Total:	-84.000,00
22	A.3.1.2	Revisar la RPT anualmente.	Técnico de Personal		Revisión efectuada	100%	31/03/2012	
			2012	1.499,82			2012	-14.000,00
			2013	1.499,82			2013	-14.000,00
			2014	1.499,82			2014	-14.000,00
			Total:	4.499,45			Total:	-42.000,00
23	A.3.1.3	Imponer la compensación obligatoria de horas extras por tiempo	Técnico de Personal	149,98	Implementación en fecha	100%	31/03/2012	
							2012	-7.000,00
							2013	-7.000,00
							2014	-7.000,00
							Total:	-21.000,00

El primer objetivo busca reducir un 30% al año las horas extraordinarias y la productividad, para lo cual se deben implementar tres acciones con un coste muy pequeño. La primera será crear una comisión para establecer cuadrantes de policía, brigada de obras y personal de oficios múltiples, de forma que se planifiquen los turnos de trabajo y especialmente los periodos de excesos de trabajo y de fiestas, para evitar el excesivo número de horas extras que se vienen desempeñando. Se espera un ahorro del 20% del total de horas y productividad abonadas de media en los últimos tres años.

La segunda acción será revisar la RPT anualmente, con el objetivo de detectar duplicidades de tareas, puestos saturados o vacíos de contenido, ineficiencias, cuellos de botella...y ahorrar con ello un 10% del importe gastado en los mencionados conceptos en ejercicios anteriores.

La tercera acción consiste en imponer la compensación obligatoria de horas extras por tiempo, es decir, eliminar la posibilidad de cobrar las horas extras realizadas, lo cual no solo supone un ahorro en costes, sino que también desincentiva su realización, dado que la mayor parte de la plantilla no quiere hacer horas extras si no las cobra. Se espera un ahorro del 10% de las horas extras realizadas.

O.O.3.2: Reducir el gasto de personal eventual un 50% al año.							↓Total:	-161.757,86
Indicador: % de reducción de personal eventual a 31/12.							2012	-32.351,57
Valor esperado: 50%.							2013	-64.703,14
Tolerancia: 0.							2014	-64.703,14
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
24	A.3.2.1	Eliminar un puesto de personal eventual en 2012 y otro en 2013.	Pleno	0,00	Puesto eliminado	100%	31/12/2011 31/12/2012	
							2012	-32.351,57
							2013	-64.703,14
							2014	-64.703,14
							Total:	-161.757,86

Este segundo objetivo prevé reducir el gasto de personal eventual un 50% al año, con una sola acción a implementar a finales de los ejercicios 2011 y 2012, sin coste alguno.

Dado que sólo existen dos puestos de personal eventual en el Ayuntamiento, la acción implica eliminar un puesto a 31/12/2011 y otro a 31/12/2012, con el consiguiente ahorro en la nómina y en la seguridad social a cargo del Ayuntamiento para los ejercicios 2012 y siguientes.

O.O.3.3: Reducir el gasto de personal laboral temporal no subvencionado un 33% semestral.						↓Total:	-501.591,30	
Indicador: % de reducción del personal laboral no subvencionado a 31/12.						2012	-90.450,89	
Valor esperado: 33% semestral.						2013	-137.046,80	
Tolerancia: +/- 5%						2014	-274.093,61	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
25	A.3.3.1	Reasignar los efectivos en las plazas tradicionalmente cubiertas con contratos temporales.	Pleno	0,00	Reasignaciones efectuadas	33%	30/06/2012	
							31/12/2012	
							30/06/2013	
							2012	-90.450,89
							2013	-137.046,80
2014	-274.093,61							
						Total:	-501.591,30	

El tercer objetivo también contempla una sola acción para reducir el gasto de personal laboral temporal no subvencionado un 33% semestral, que desaparecerá a mediados de 2013.

Se prevé reasignar efectivos de forma progresiva en las plazas que tradicionalmente han sido cubiertas con contratos temporales, con el consiguiente ahorro en costes, que tiene una importancia cuantitativa bastante elevada. La acción no conlleva ningún coste asociado, más bien al contrario, al eliminar la necesidad de presupuestar y realizar los contratos temporales, preparar sus nóminas mensuales, o realizar los procedimientos selectivos pertinentes.

O.O.3.4: Reducir los puestos de trabajo vacantes no cubiertos que no respondan a las exigencias objetivas y organizativas de los distintos servicios un 33% anual.						↓Total:	-142.383,70	
Indicador: % de reducción de vacantes no cubiertas no imprescindibles a 31/12.						2012	-23.730,62	
Valor esperado: 33%.						2013	-47.461,23	
Tolerancia: +/- 5%						2014	-71.191,85	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
26	A.3.4.1	Eliminar anualmente un tercio de las vacantes no cubiertas no imprescindibles.	Pleno	0,00	% de vacantes eliminadas	33%	30/06/2011	
							30/06/2012	
							30/06/2013	
							2012	-23.730,62
							2013	-47.461,23
2014	-71.191,85							
						Total:	-142.383,70	

El cuarto objetivo operativo persigue reducir los puestos de trabajo vacantes no cubiertos que no respondan a las exigencias objetivas y organizativas de los distintos servicios un 33% anual.

Para ello se fija la acción de eliminar anualmente un tercio de las citadas vacantes, que en el Ayuntamiento de Alberic se han estimado en tres, de forma que se eliminen todas antes de concluir la vigencia del plan de saneamiento, una al año, dentro del primer semestre de cada ejercicio.

Al igual que en el caso anterior, el coste de esta medida es cero, siendo el órgano competente para la amortización de las plazas el Pleno.

O.E.4: Reducir el saldo del dudoso cobro un 10% acumulativo anual.

Para reducir el saldo del dudoso cobro un 10% acumulativo anual se han definido dos objetivos operativos que vienen a ser las dos caras de una misma moneda: por una parte, aumentar el cobro en periodo voluntario, y por otra, aumentar el cobro de ejercicios cerrados. Ambos objetivos redundan en un menor pendiente de cobro total, y por ende, en un menor dudoso cobro.

O.O.4.1: Aumentar el cobro de los tributos en plazo voluntario un 2% anual.							↑Total:	368.665,48
Indicador: % de aumento del cobro de los ingresos tributarios en voluntaria a 31/12.							2012	138.898,70
Valor esperado: 2%.							2013	177.508,83
Tolerancia: +/- 0,2%							2014	152.257,95
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
27	A.4.1.1	Realizar una campaña periódica a favor de la domiciliación bancaria.	Recaudador		Realización de la campaña	100%	31/03/2012	
			2012	1.200,00			2012	113.898,70
			2013	600,00			2013	102.508,83
			2014	600,00			2014	92.257,95
			Total:	2.400,00			Total:	308.665,48
28	A.4.1.2	Implantar el sistema de autoliquidación en todos los supuestos posibles.	Técnico de Rentas	3.877,37	% de implantación	100%	31/12/2012	
							2013	35.000,00
							2014	25.000,00
							Total:	60.000,00
29	A.4.1.3	Colgar todas las ordenanzas fiscales y todos los modelos de autoliquidaciones en la web municipal.	Técnico de Rentas e Informático	3.776,32	% de implantación en la web	100%	31/12/2012	
							2013	20.000,00
							2014	20.000,00
							Total:	40.000,00
30	A.4.1.4	Realizar comprobaciones limitadas previas por muestreo en varios tributos.	Inspección		Nº de actuaciones realizadas		31/12/2011	
			2012	5.000,00		50	2012	25.000,00
			2013	4.000,00		50	2013	20.000,00
			2014	3.000,00		50	2014	15.000,00
			Total:	12.000,00			Total:	60.000,00

Para aumentar el cobro de los tributos en plazo voluntario un 2% anual se han previsto cuatro acciones, entre las que destaca por su importancia cuantitativa la de realizar una campaña periódica a favor de la domiciliación bancaria. Se estima que se podría cobrar en plazo voluntario un 5% más de los tributos susceptibles de domiciliación respecto a lo cobrado en voluntaria en 2011, si bien esta cifra iría bajando un 10% al año.

La segunda acción planificada será la de implantar el sistema de autoliquidación en todos los supuestos posibles, es decir, en aquellos impuestos y tasas donde la norma lo permita (por ejemplo, en la tasa del mercado o en las plusvalías). Esta acción se debe desarrollar durante 2012 por el técnico de rentas, de forma que se noten sus efectos desde 2013 en adelante. Está comprobado que la autoliquidación es una de las mejores formas de aumentar la recaudación en periodo voluntario. Su rendimiento es una estimación prudente de los mayores ingresos que podría representar.

La tercera acción contemplada consiste en colgar todas las ordenanzas fiscales y todos los modelos de autoliquidaciones en la web municipal. El rendimiento esperado no es muy elevado en términos económicos, pero entendemos que sí lo es en términos de impactos indirectos, al generar una buena imagen del área económica y del Ayuntamiento en general, al facilitar la

información y los modelos por Internet, lo cual genera confianza y mejora la transparencia, a la vez que facilita los trámites y reduce las consultas presenciales.

También se propone realizar comprobaciones limitadas previas por muestreo en varios tributos a partir de 2012. Esta acción la desempeñará el servicio de inspección, y tiene por tanto un coste externo que está en función de los ingresos generados, estimados en 25.000 euros en 2012, cifra que irá bajando conforme se hagan más comprobaciones, al generarse un mayor cumplimiento en periodo voluntario, aún manteniendo el número de comprobaciones anuales previstas.

O.O.4.2: Aumentar el cobro de los ingresos de ejercicios anteriores un 10% anual.						↑Total:	382.954,89				
Indicador: % de aumento del cobro de los ingresos de ejercicios cerrados a 31/12.						2012	141.311,77				
Valor esperado: 10%.						2013	127.180,59				
Tolerancia: +/- 1%						2014	114.462,53				
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)				
31	A.4.2.1	Implantar los convenios de recaudación ejecutiva con la AEAT y con la Seguridad Social.	Tesorero	701,23	Implantación de los convenios	100%	31/03/2012				
								2012	54.350,68		
								2013	48.915,61		
								2014	44.024,05		
								Total:	147.290,34		
32	A.4.2.2	Coordinar los departamentos de Tesorería, Rentas y Recaudación en relación con la recaudación ejecutiva y los recursos.	Tesorero, Técnico de Rentas, Recaudador	1.976,70	Implantación mecanismos de coordinación	100%	31/03/2012				
								2012	21.740,27		
								2013	19.566,24		
								2014	17.609,62		
								Total:	58.916,14		
33	A.4.2.3	Aumentar las diligencias de embargo un 10% anual.	Recaudador		% de aumento de las diligencias de embargo	10%	31/12/2012				
								2012	2.000,00	2012	43.480,54
								2013	2.000,00	2013	39.132,49
								2014	2.000,00	2014	35.219,24
								Total:	6.000,00	Total:	117.832,27
34	A.4.2.4	Revisar, actualizar y depurar todos los padrones tributarios y censos anualmente.	Tesorero, Técnico de Rentas, Recaudador		Realización de la tarea	100%	30/09/2012				
								2012	8.383,51	2012	21.740,27
								2013	8.383,51	2013	19.566,24
								2014	8.383,51	2014	17.609,62
								Total:	25.150,52	Total:	58.916,14

El segundo objetivo consiste en aumentar el cobro de los ingresos de ejercicios anteriores un 10% anual, para lo cual también se han previsto cuatro acciones.

La primera será implantar los convenios de recaudación ejecutiva con la AEAT y con la Seguridad Social, de forma que se podrán embargar bienes, cuentas y salarios de deudores que no residan en el municipio o que no posean ningún bien en el mismo. Esta acción ayudará a conseguir el 25% de la reducción prevista en el pendiente de cobro de ejercicios anteriores de cada año, según el cuadro adjunto al objetivo operativo.

En segundo lugar se propone coordinar los departamentos de Tesorería, Rentas y Recaudación en relación con la recaudación ejecutiva y los recursos, de forma que se gane agilidad y eficacia y se eviten errores por falta de comunicación o por un retraso en la recepción

de la información con relevancia para la recaudación. Los responsables de implantar la acción serán los tres agentes implicados. Esta medida podría reducir el pendiente de cobro de ejercicios anteriores en un 10% del importe previsto, si bien tiene a su vez un impacto indirecto en imagen, por el mejor funcionamiento de la recaudación ejecutiva, la reducción de los errores de cara a los contribuyentes y la mayor eficiencia interna que toda coordinación debe conllevar.

La tercera acción será aumentar las diligencias de embargo un 10% anual, de forma que se ponga mayor énfasis en el elemento más coercitivo de la recaudación ejecutiva. Se ha constatado que la mera notificación de la diligencia de embargo conlleva muchas veces el pago de la deuda pendiente para evitar males mayores, puesto que hasta dicha notificación todas las actuaciones anteriores suelen tener un efecto muy limitado sobre el cobro.

Finalmente se prevé revisar, actualizar y depurar todos los padrones tributarios y censos anualmente, tarea que debe estar realizada antes de finalizar cada año para que sus efectos tengan plena vigencia a partir del ejercicio siguiente. Esta acción debe ser de nuevo compartida por el técnico de rentas, el tesorero y el recaudador.

O.E.5: Aumentar el grado de cumplimiento de la normativa presupuestaria.

Para conseguir este quinto objetivo estratégico se han definido cuatro objetivos operativos, dos de los cuales comparten acciones de la línea uno.

O.O.5.1: Aumentar el uso de herramientas internas de gestión presupuestaria.							
Indicador: % de aumento del uso de la propuesta de gasto y expedición de retenciones de crédito a 31/12.							
Valor esperado: 15% de aumento al año.							
Tolerancia: +/- 3%							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	
11	A.5.1.1	Implantar un sistema de gestión del gasto que comience por la propuesta de gasto.					Véase acción 11
35	A.5.1.2	Regular en las bases de ejecución la tramitación de los contratos menores.	Interventor	605,99	Regulación efectuada	100%	31/12/2012
36	A.5.1.3	Regular en las bases de ejecución la expedición de retenciones de crédito.	Interventor	605,99	Regulación efectuada	100%	31/12/2012

El primero consiste en aumentar el uso de las herramientas internas de gestión presupuestaria, esencialmente a través de las bases de ejecución y mediante el uso de la propuesta de gasto.

La primera acción está repetida, pero mientras en la línea estratégica uno buscaba reducir el gasto fuera del presupuesto, en la línea 2 sirve para favorecer el cumplimiento de la normativa presupuestaria, tal como se avanzó en su momento. Se contempla de nuevo la acción 11, que aquí tiene su propio código, pero que coincide con aquella íntegramente.

La acción 35 será regular en las bases de ejecución del presupuesto la tramitación interna de los contratos menores, dado que su regulación no está completamente cerrada por la Ley de Contratos. Se pretende con ello exigir la solicitud de al menos tres presupuestos, así como formalizar el contrato en resolución administrativa y previa retención de crédito.

La acción 36 pretende hacer lo propio con la regulación de la expedición de las retenciones de crédito, de forma que se reduzca la discrecionalidad permitida por la ley, fijando y difundiendo entre todo el personal y Concejales con atribuciones para gastar en qué supuestos y por qué importes será preceptiva.

O.0.5.2: Aumentar el suministro de información periódica sobre ejecución presupuestaria.								
Indicador: Información acordada suministrada en tiempo y forma a 31/12.								
Valor esperado: 100%.								
Tolerancia: 0.								
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad	
12	A.5.2.1	Suministrar información de la ejecución presupuestaria de los gastos propios de cada Concejalía.		Véase acción 12			Mensual	
37	A.5.2.2	Suministrar información presupuestaria al Pleno.	Interventor	Compartido con acción 13	Información suministrada en plazo	100%	31/03/2012	Trimestral
38	A.5.2.3	Suministrar información presupuestaria a los vecinos a través de la página web.	Informático	600,17	Información suministrada en plazo	100%	31/03/2012	Trimestral

El segundo objetivo está repetido en la línea uno, pero ahora se incorporan dos nuevas acciones, siendo el enfoque diferente.

La 37, que no es exactamente igual que la 13, puesto que el suministro de información al Pleno ya no se limita a los gastos fuera del presupuesto, sino a la que se defina en el comité de seguimiento anualmente. Por eso comparte costes con aquella. Siendo prácticamente las mismas acciones, persiguen una finalidad distinta: dar información y transparencia y abocar al cumplimiento de la normativa presupuestaria.

Se añade la acción 38 con el objetivo de extender el suministro de la información presupuestaria a todos los vecinos, de forma que la misma información que haya pasado por el Pleno sea incluida en la página web del Ayuntamiento para que pueda ser libremente consultada.

O.0.5.3: Evaluar periódicamente la información presupuestaria.								
Indicador: Nº de reuniones celebradas del comité de seguimiento a 31/12.								
Valor esperado: 6.								
Tolerancia: 0.								
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad	
39	A.5.3.1	Crear un comité de seguimiento de la información presupuestaria.	Interventor	302,99	Creación del comité	100%	31/03/2012	
40	A.5.3.2	Evaluar la liquidación del presupuesto.	Comité de seguimiento	427,99	Celebración de la sesión	100%	30/04/2012	Anual
41	A.5.3.3	Evaluar la cuenta general del presupuesto.	Comité de seguimiento	427,99	Celebración de la sesión	100%	30/11/2012	Anual
42	A.5.3.4	Definir la información a suministrar al Pleno.	Comité de seguimiento	427,99	Información definida	100%	31/12/2012	Cuatrienal
43	A.5.3.5	Revisar las ordenanzas fiscales.	Comité de seguimiento	621,86	Revisión efectuada	100%	31/12/2012	Anual
44	A.5.3.6	Crear y revisar el plan anual de subvenciones.	Comité de seguimiento	427,99	Creación/ Revisión del plan	100%	31/12/2012	Anual
45	A.5.3.7	Crear y revisar el plan anual de inversiones.	Comité de seguimiento	427,99	Creación/ Revisión del plan	100%	31/12/2012	Anual

Este objetivo contempla siete acciones, y persigue ahondar en la consecución del objetivo estratégico mediante la evaluación periódica de la información presupuestaria. Para ello se prevé la creación de un comité de seguimiento que evaluará la principal documentación presupuestaria: la liquidación, la cuenta general, las ordenanzas fiscales, las subvenciones y las inversiones. Además definirá la información a suministrar al Pleno trimestralmente.

El comité de seguimiento estará compuesto por el equipo de gobierno y el Interventor, sin perjuicio de que asistan otros funcionarios cuando sea preciso, como por ejemplo el técnico de rentas para tratar de las ordenanzas fiscales, o el agente de empleo y desarrollo local para tratar de las subvenciones.

Estas acciones garantizan que el equipo de gobierno dispone de la información necesaria para elaborar políticas y presupuestos con rigor, y que no se descuida el análisis de la información actualmente disponible. Este comité debe perdurar más allá de la implementación del plan, de forma que se vaya produciendo el cambio de cultura deseado.

O.O.5.4: Aumentar la formación del equipo de gobierno en materia presupuestaria.								
Indicador: Examen informal realizado tras el curso al equipo de gobierno.								
Valor esperado: 7 sobre 10.								
Tolerancia: -2.								
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad	
46	A.5.4.1	Realizar un curso obligatorio al equipo de gobierno en materia presupuestaria.	Interventor	908,98	Realización del curso	100%	31/12/2011	Cuatrenal
47	A.5.4.2	Realizar jornadas de formación en novedades legislativas al equipo de gobierno.	Interventor	908,98	Realización de la jornada	100%	31/12/2011	Según proceda

Finalmente se propone aumentar la formación del equipo de gobierno en materia presupuestaria mediante una acción formativa a impartir en cada mandato por el Interventor en horario laboral, estimada en 20 horas lectivas.

También se prevé realizar jornadas formativas periódicas cuando se promulgue alguna nueva normativa, para mantener actualizados los conocimientos del equipo de gobierno. Se han estimado tres jornadas al año.

Con este objetivo se cierra el círculo, al haber conseguido formar al equipo de gobierno y mantenerlo actualizado, darle información, evaluarla periódicamente, informar al Pleno y utilizar herramientas básicas de la gestión presupuestaria como la propuesta de gasto y la retención de crédito.

O.E.6: Aumentar el control de costes en todo el Ayuntamiento.

Ya se ha comentado que el control de costes es una herramienta necesaria en toda organización, aunque desgraciadamente no goza del suficiente arraigo en la administración local.

Este objetivo se ha descompuesto en dos partes: el control de costes de funcionamiento interno del Ayuntamiento y el control de costes de los servicios públicos que se prestan.

O.O.6.1: Controlar los costes internos de funcionamiento del Ayuntamiento.								
Indicador: Evolución de los ratios de costes por áreas a 31/12.								
Valor esperado: -1%.								
Tolerancia: +/-0,2%.								
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad	
48	A.6.1.1	Recopilar información sobre los costes totales de cada departamento.	Comité de seguimiento	2.139,97	Información recopilada	100%	30/06/2012	Anual
49	A.6.1.2	Realizar un cuadro de costes por área con indicadores y ratios para su control.	Comité de seguimiento	2.139,97	Cuadro de costes realizado	100%	31/12/2012	Anual
50	A.6.1.3	Realizar comisiones de seguimiento del cuadro de costes.	Comité de seguimiento	2.567,97	Celebración de la sesión	2	31/12/2013	Semestral

El primer paso para el control de costes es la recopilación de información, la medición. Se ha previsto que todas las acciones a desarrollar dentro de estos dos objetivos operativos las desarrolle el comité de seguimiento.

Una vez se dispone de toda la información, habrá que elaborar un cuadro de costes por departamentos que prevea indicadores y ratios para permitir su control y seguimiento en el tiempo. Con este objetivo se conocerá el coste de todos los departamentos del Ayuntamiento, no sólo los directos de personal, sino también los indirectos como consumos energéticos, alquileres, rentings, suministros...

Finalmente, habrá que realizar comisiones periódicas de seguimiento para poder detectar desviaciones, marcar líneas de acción al respecto y tomar decisiones en base a los indicadores y ratios formulados.

O.O.6.2: Controlar los costes de todos los servicios que presta el Ayuntamiento.							
Indicador: Evolución de los ratios de costes por servicio público a 31/12.							
Valor esperado: -4%.							
Tolerancia: +/-0,5%.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
51	A.6.2.1	Recopilar información sobre los costes totales de cada servicio público.	Comité de seguimiento	2.139,97	Información recopilada	100%	30/06/2012 Anual
52	A.6.2.2	Realizar un cuadro de costes por servicio público con indicadores y ratios para su control.	Comité de seguimiento	4.279,95	Cuadro de costes realizado	100%	31/12/2012 Anual
53	A.6.2.3	Realizar comisiones de seguimiento del cuadro de costes.	Comité de seguimiento	2.567,97	Celebración de la sesión	4	31/12/2013 Trimestral
54	A.6.2.4	Informar al Pleno del coste de los servicios públicos.	Alcalde	0,00	Información suministrada	100%	31/12/2012 Anual

Al igual que en el objetivo anterior, las acciones previstas seguirán el mismo orden con la misma finalidad, si bien en este caso se trata de conocer el coste de cada uno de los servicios públicos que presta el Ayuntamiento.

Se utilizará la información obtenida para concienciar al Pleno y a los vecinos del coste que tales servicios tienen, esperando un uso racional de los mismos, y permitiendo al equipo de gobierno tomar decisiones a la vista del cuadro de costes y especialmente de los indicadores y ratios definidos. La clave de ambos objetivos reside en las comisiones periódicas de seguimiento y en el uso que se haga de la información analizada.

O.E.7: Aumentar la motivación del personal del área económica.

El personal del área económica es el principal encargado de implantar y hacer realidad el plan de mejora, por eso es lógico que se intente aumentar su motivación a través de mejoras en sus condiciones de trabajo, su formación y el uso de herramientas de mejora continua. Parece sensato aprovechar el plan de mejora para actuar sobre el área económica e intentar acercarse a la visión definida por la misma. No cabe duda de que cualquier mejora en el área será beneficiosa para el plan.

O.O.7.1: Mejorar las condiciones de trabajo del personal del área.							
Indicador: Puestos cubiertos definitivamente a 31/12.				Valor esperado: Según acción.			
Indicador: Incrementos retributivos totales a 31/12.				Valor esperado: 5.000 € para todo el departamento.			
Tolerancia: 0; +/-1.000 €.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	
55	A.7.1.1	Cubrir definitivamente las plazas vacantes.	Técnico de Personal	1.499,82	Puestos cubiertos	50%	31/12/2012
						50%	31/12/2013
56	A.7.1.2	Aplicar la evaluación del desempeño.	Técnico de Personal e Interventor	4.529,77	Puestos evaluados	50%	31/12/2012
						50%	31/12/2013

Un primer objetivo es mejorar las condiciones de trabajo del personal del área mediante dos acciones: la cobertura definitiva de las vacantes que existen y la aplicación de la evaluación del desempeño.

La primera acción pretende dar estabilidad, eliminando las interinidades y permitiendo organizar adecuadamente y con visión de futuro el departamento.

La segunda acción debe desarrollarse con la ayuda del técnico de personal, y permitirá empezar a utilizar las herramientas previstas en el EBEP, de forma que se pueda disponer de una bolsa de productividad de 5.000 euros anuales a distribuir entre el personal del área tras una evaluación objetiva del desempeño de cada puesto.

O.O.7.2: Mejorar la formación del personal del área.								
Indicador: Nº total de cursos adecuados al plan de formación realizados por los trabajadores del área a 31/12.								
Valor esperado: 18.								
Tolerancia: +/- 4.								
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad	
57	A.7.2.1	Elaborar un plan de formación personalizado para cada trabajador.	Técnico de Personal e Interventor	2.264,88	Plan elaborado	100%	28/02/2012	Anual
58	A.7.2.2	Enviar a cada trabajador a tres cursos adecuados según su plan de formación.	Alcalde	0,00	Cursos realizados por trabajador	3	31/12/2012	Anual

El segundo objetivo redundará en mejorar las capacidades del personal del área, que a la vez se sentirá más satisfecho y realizado con su trabajo. Para ello se propone elaborar un plan de formación personalizado para cada trabajador, de forma que se obtenga el rédito previsto de la asistencia a cursos de formación.

La segunda acción será enviar a cada trabajador a tres cursos al año, para que vayan adquiriendo los conocimientos necesarios para el puesto e incrementando sus capacidades, garantizando que conocen la normativa vigente y siguiendo un plan de carrera preestablecido, lógico y adecuado al puesto. Esta acción no tiene coste porque existen múltiples entidades públicas en la Comunidad Valenciana que ofrecen programas formativos gratuitos, variados y de gran calidad.

O.O.7.3: Implantar herramientas de mejora continua en el departamento.							
Indicador: Recomendaciones derivadas del grupo de mejora a 31/12.							
Valor esperado: 15 al año.							
Tolerancia: +/- 3.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
59	A.7.3.1	Crear un grupo de mejora.	Interventor	302,99	Grupo creado	100%	31/03/2012
60	A.7.3.2	Formar al grupo en herramientas de mejora continua.	Formador externo	1.000,00	Formación programada efectuada	100%	30/09/2012
61	A.7.3.3	Realizar encuestas de clima laboral	Técnico de Personal	749,91	Encuestas realizadas	100%	31/12/2011 Anual

Este tercer objetivo quiere dar un paso más mediante la implantación de herramientas de mejora continua. El área económica será así de nuevo pionera en otro aspecto, no solo en aplicar el EBEP o en crear comisiones de seguimiento y coordinación.

La primera acción será la creación de un grupo de mejora voluntario al que se unirán los trabajadores que lo deseen, dotándoles de una hora a la semana en horario laboral para desarrollar su labor. Este grupo ha despertado gran interés, y se esperan muchas aportaciones y recomendaciones que deben mejorar el funcionamiento del área.

Para garantizar que el grupo funciona bien se ha previsto realizar un curso de formación de veinte horas en herramientas de mejora continua, que será impartido por un profesional externo experto en la materia.

Finalmente, se prevé realizar encuestas de clima laboral con un triple objetivo: utilizar herramientas de calidad, conocer el clima del área e intentar mejorarlo (lo cual servirá para evaluar el objetivo estratégico) y también se espera que sirvan para motivar al personal.

O.E.8: Aumentar la coordinación entre todos los departamentos y el área económica.

El último objetivo estratégico del plan, cuarto de la segunda línea, pretende aumentar la coordinación interdepartamental, garantizando en todo caso una adecuada coordinación con el área económica. Para ello se servirá de dos objetivos operativos destinados a crear órganos y mecanismos adecuados de coordinación.

O.O.8.1: Aumentar los órganos de coordinación interdepartamental.							
Indicador: Nombramiento de los responsables de coordinación/creación del órgano de coordinación a 31/12/11.							
Valor esperado: 100%.							
Tolerancia: 0.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	
62	A.8.1.1	Nombrar un responsable de coordinación con el área económica por departamento.	Jefes de Área	0,00	Nombramiento efectuado	100%	31/12/2011
63	A.8.1.2	Crear un órgano de coordinación interdepartamental.	Jefes de Área	1.567,56	Órgano creado	100%	31/12/2011

Una vez más será el área económica la primera en desarrollar el tema de la coordinación, que en el Ayuntamiento de Alberic es una asignatura pendiente.

El primer paso será nombrar un responsable de coordinación con el área económica por departamento, de forma que éste será el interlocutor válido para cualquier asunto a tratar que afecte a otro departamento.

A continuación se creará un órgano de coordinación interdepartamental que persigue varios objetivos que se verán a continuación.

O.O.8.2: Aumentar los mecanismos de coordinación interdepartamental.							
Indicador: Nº de reuniones del órgano de coordinación a 31/12.							
Valor esperado: 12.							
Tolerancia: +/- 2.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
64 A.8.2.1	Celebrar reuniones de coordinación para tratar asuntos transversales.	Órgano de coordinación	18.810,75	Reunión efectuada	12	31/12/2012	Según proceda
65 A.8.2.2	Definir la documentación que cada departamento debe recibir y/o remitir del/al área económica.	Órgano de coordinación	4.702,69	Documentación definida	100%	31/12/2012	Anual

Evidentemente, la importancia de este objetivo estratégico no reside en el nombramiento de responsables de coordinación ni en la creación de un órgano ad hoc, sino en el resultado de la propia coordinación.

El área económica pretende utilizar este órgano para definir la documentación que cada departamento debe remitirle para ejercer sus funciones, así como consensuar la información que otros departamentos pueden necesitar del área económica, tales como certificados de saldo o retenciones de crédito.

Finalmente, se celebrarán reuniones periódicas según sea necesario para tratar aquellos asuntos que afecten a más de un departamento, evitando así algunos problemas actuales como el desconocimiento de temas que afectan en parte a otro departamento, la falta de responsables para tramitar un asunto, el excesivo tiempo en la tramitación de expedientes compartidos o la falta de compromiso con la resolución de un problema.

6 IMPLANTACIÓN

6.1 Cronograma

El cronograma se ha elaborado teniendo en cuenta las fechas de cumplimiento de las distintas acciones formuladas y la implementación de las mismas a lo largo del tiempo. Como podrá apreciarse, también se incluyen en el cronograma los objetivos operativos y estratégicos. Estos últimos se desarrollan a lo largo de toda la vigencia del plan, pero algunos objetivos operativos tienen una duración más limitada, y en ocasiones se ciñen a la duración de una única acción, sin perjuicio de que el rendimiento esperado de la misma pueda perdurar en el tiempo.

También hay que resaltar que doce acciones se desarrollan en todo o en parte durante el último trimestre de 2011, normalmente para realizar alguna actuación que tendrá repercusión en el presupuesto de 2012, pero también para implementar la inspección tributaria y permitir que empiece a ejercer sus funciones a pleno rendimiento a partir de 2012, para preparar la refinanciación a aprobar antes del 20/01/2012, para formar al equipo de gobierno o para crear el órgano de coordinación.

Por otro lado, se ha intentado distribuir las acciones a lo largo de toda la vigencia del plan (2012 a 2014), pero ha sido inevitable programar un buen número de ellas desde finales de 2011 hasta 2012, debido a que sus efectos son acumulativos a lo largo del tiempo.

El cronograma de implantación del plan se inserta a continuación.

		2011	2012				2013				2014						
			4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT		
	O.E1		Conseguir ahorro neto positivo en 2014.														
	O.O.1.1		Aumentar el padrón del IBI de naturaleza urbana un 3% anual.														
1	A.1.1.1																
2	A.1.1.2																
	O.O.1.2		Aumentar el padrón del IVTM un 5% en 2013.														
3	A.1.2.1																
	O.O.1.3		Liquidar al menos 125.000 euros de ICIO al año.														
4	A.1.3.1																
5	A.1.3.2																
	O.O.1.4		Aumentar las tasas y precios públicos un 10%.														
6	A.1.4.1																
7	A.1.4.2																
	O.O.1.5		Incrementar la recaudación por multas en 50.000 euros al año.														
8	A.1.5.1																
	O.O.1.6		Eliminar la carga financiera anual en 2012 y rebajarla un 4% desde 2013.														
9	A.1.6.1																
	O.O.1.7		Reducir las subvenciones nominativas un 50% en 2012.														
10	A.1.7.1																
	O.E2		Eliminar progresivamente el gasto fuera del presupuesto hasta 2014.														
	O.O.2.1		Aumentar el uso de la propuesta de gasto hasta llegar al 100%.														
11	A.2.1.1																
	O.O.2.2		Aumentar el suministro de información periódica sobre ejecución presupuestaria.														
12	A.2.2.1																
13	A.2.2.2																
	O.O.2.3		Reducir los gastos totales en bienes corrientes y servicios un 15% anual.														
14	A.2.3.1																
15	A.2.3.2																
16	A.2.3.3																
17	A.2.3.4																
18	A.2.3.5																
19	A.2.3.6																
20	A.2.3.7																
	O.E3		Reducir un 5% el capítulo de gastos de personal hasta 2014.														
	O.O.3.1		Reducir un 30% al año las horas extraordinarias y la productividad.														
21	A.3.1.1																
22	A.3.1.2																
23	A.3.1.3																
	O.O.3.2		Reducir el gasto de personal eventual un 50% al año.														
24	A.3.2.1																
	O.O.3.3		Reducir el gasto de personal laboral temporal no subvencionado un 33% semestral.														
25	A.3.3.1																
	O.O.3.4		Reducir los puestos de trabajo vacantes no cubiertos que no respondan a las exigencias objetivas y organizativas de los distintos servicios un 33% anual.														
26	A.3.4.1																
	O.E4		Reducir el saldo del dudoso cobro un 10% acumulativo anua														
	O.O.4.1		Aumentar el cobro de los tributos en plazo voluntario un 2% anual.														
27	A.4.1.1																
28	A.4.1.2																
29	A.4.1.3																
30	A.4.1.4																
	O.O.4.2		Aumentar el cobro de los ingresos de ejercicios anteriores un 10% anual.														
31	A.4.2.1																
32	A.4.2.2																
33	A.4.2.3																
34	A.4.2.4																

			2011				2012				2013				2014				
			4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
	O.E.5	Aumentar el grado de cumplimiento de la normativa presupuestaria.																	
	O.O.5.1	Aumentar el uso de herramientas internas de gestión presupuestaria.																	
11	A.5.1.1	Implantar un sistema de gestión del gasto que comience por la propuesta de gasto.																	
35	A.5.1.2	Regular en las bases de ejecución la tramitación de los contratos menores.																	
36	A.5.1.3	Regular en las bases de ejecución la expedición de retenciones de crédito.																	
	O.O.5.2	Aumentar el suministro de información periódica sobre ejecución presupuestaria.																	
12	A.5.2.1	Suministrar información de la ejecución presupuestaria de los gastos propios de cada Concejalía.																	
37	A.5.2.2	Suministrar información presupuestaria al Pleno.																	
38	A.5.2.3	Suministrar información presupuestaria a los vecinos a través de la página web.																	
	O.O.5.3	Evaluar periódicamente la información presupuestaria.																	
39	A.5.3.1	Crear un comité de seguimiento de la información presupuestaria.																	
40	A.5.3.2	Evaluar la liquidación del presupuesto.																	
41	A.5.3.3	Evaluar la cuenta general del presupuesto.																	
42	A.5.3.4	Definir la información a suministrar al Pleno.																	
43	A.5.3.5	Revisar las ordenanzas fiscales.																	
44	A.5.3.6	Crear y revisar el plan anual de subvenciones.																	
45	A.5.3.7	Crear y revisar el plan anual de inversiones.																	
	O.O.5.4	Aumentar la formación del equipo de gobierno en materia presupuestaria.																	
46	A.5.4.1	Realizar un curso obligatorio al equipo de gobierno en materia presupuestaria.																	
47	A.5.4.2	Realizar jornadas de formación en novedades legislativas al equipo de gobierno.																	
	O.E.6	Aumentar el control de costes en todo el Ayuntamiento.																	
	O.O.6.1	Controlar los costes internos de funcionamiento del Ayuntamiento.																	
48	A.6.1.1	Recopilar información sobre los costes totales de cada departamento.																	
49	A.6.1.2	Realizar un cuadro de costes por área con indicadores y ratios para su control.																	
50	A.6.1.3	Realizar comisiones de seguimiento del cuadro de costes.																	
	O.O.6.2	Controlar los costes de todos los servicios que presta el Ayuntamiento.																	
51	A.6.2.1	Recopilar información sobre los costes totales de cada servicio público.																	
52	A.6.2.2	Realizar un cuadro de costes por servicio público con indicadores y ratios para su control.																	
53	A.6.2.3	Realizar comisiones de seguimiento del cuadro de costes.																	
54	A.6.2.4	Informar al Pleno del coste de los servicios públicos.																	
	O.E.7	Aumentar la motivación del personal del área económica.																	
	O.O.7.1	Mejorar las condiciones de trabajo del personal del área.																	
55	A.7.1.1	Cubrir definitivamente las plazas vacantes.																	
56	A.7.1.2	Aplicar la evaluación del desempeño.																	
	O.O.7.2	Mejorar la formación del personal del área.																	
57	A.7.2.1	Elaborar un plan de formación personalizado para cada trabajador.																	
58	A.7.2.2	Enviar a cada trabajador a tres cursos adecuados según su plan de formación.																	
	O.O.7.3	Implantar herramientas de mejora continua en el departamento.																	
59	A.7.3.1	Crear un grupo de mejora.																	
60	A.7.3.2	Formar al grupo en herramientas de mejora continua.																	
61	A.7.3.3	Realizar encuestas de clima laboral																	
	O.E.8	Aumentar la coordinación entre todos los departamentos y el área económica.																	
	O.O.8.1	Aumentar los órganos de coordinación interdepartamental.																	
62	A.8.1.1	Nombrar un responsable de coordinación con el área económica por departamento.																	
63	A.8.1.2	Crear un órgano de coordinación interdepartamental.																	
	O.O.8.2	Aumentar los mecanismos de coordinación interdepartamental.																	
64	A.8.2.1	Celebrar reuniones de coordinación para tratar asuntos transversales.																	
65	A.8.2.2	Definir la documentación que cada departamento debe recibir y/o remitir del/al área económica.																	

6.2 Costes

Los costes totales de implantar el plan de saneamiento (L.E.1) ascienden a 211.954,91 euros, de los cuales 91.804,91 euros son internos y 120.150,00 euros son externos. Los costes internos son siempre los derivados de las retribuciones del personal del Ayuntamiento responsable de ejecutar alguna acción.

Los costes externos son en su mayoría los derivados de los servicios de recaudación e inspección, que los ejercen empresas colaboradoras, así como los costes de amortización de la nueva maquinaria de obras adquirida.

Los costes de implantación tan solo suponen algo más del 1% del presupuesto total de 2011, mientras que los externos no llegan ni al 1%. Es decir, que con una mínima inversión externa de unos 120.000 euros en 3 años, se puede conseguir eliminar un déficit de 1.567.737,60 euros.

El resumen de los costes totales por años y separados en internos y externos se puede apreciar en el cuadro inferior, sin perjuicio de que en las páginas siguientes se insertará el cuadro completo donde aparece el coste desglosado de cada acción por años. También se indica el porcentaje que representa cada gasto sobre el presupuesto total anual de 2011.

Costes de implantación L.E. 1 (Euros)						
Año	Internos	% s/Ppto.	Externos	% s/Ppto.	Total	% s/Ppto.
2011	2.089,20	0,03%	0,00	0,00%	2.089,20	0,03%
2012	41.003,88	0,68%	36.950,00	0,62%	77.953,88	1,30%
2013	24.840,58	0,41%	44.350,00	0,74%	69.190,58	1,15%
2014	23.871,24	0,40%	38.850,00	0,65%	62.721,24	1,05%
Total:	91.804,91		120.150,00		211.954,91	

Por otro lado, los costes totales de implantar la línea estratégica 2 ascienden a 154.440,68 euros, de los cuales 153.440,68 euros son internos y tan solo 1.000,00 euros son externos. Los costes internos son mucho más elevados para esta línea debido a las múltiples sesiones previstas tanto del comité de seguimiento como del órgano de coordinación, así como a las exigencias de tiempo que conlleva recopilar y analizar toda la información de costes del Ayuntamiento, o ejecutar algunas acciones como aplicar la evaluación del desempeño.

Costes de implantación L.E.2 (Euros)						
Año	Internos	% s/Ppto.	Externos	% s/Ppto.	Total	% s/Ppto.
2011	3.226,46	0,05%	0,00	0,00%	3.226,46	0,05%
2012	49.346,63	0,82%	1.000,00	0,02%	50.346,63	0,84%
2013	53.448,59	0,89%	0,00	0,00%	53.448,59	0,89%
2014	47.419,01	0,79%	0,00	0,00%	47.419,01	0,79%
Total:	153.440,68		1.000,00		154.440,68	

El coste total de implantar el plan asciende a 366.395,59 euros y se refleja en el cuadro inferior, si bien el coste interno se puede considerar despreciable por el hecho de que todas las acciones forman parte del trabajo ordinario de los afectados y se van a llevar a cabo en el horario normal de trabajo, con lo que el coste total del plan se podría considerar como 121.150 euros.

Costes totales de implantación (Euros)						
Año	Internos	% s/Ppto.	Externos	% s/Ppto.	Total	% s/Ppto.
2011	5.315,66	0,09%	0,00	0,00%	5.315,66	0,09%
2012	90.350,51	1,51%	37950,00	0,63%	128.300,51	2,14%
2013	78.289,17	1,31%	44350,00	0,74%	122.639,17	2,05%
2014	71.290,25	1,19%	38850,00	0,65%	110.140,25	1,84%
Total:	245.245,59		121.150,00		366.395,59	

		Costes internos				Costes externos		
		2011	2012	2013	2014	2012	2013	2014
	O.E.1	Conseguir ahorro neto positivo en 2014.						
	O.O.1.1	Aumentar el padrón del IBI de naturaleza urbana un 3% anual.						
1	A.1.1.1		3.877,37	3.877,37	3.877,37			
2	A.1.1.2		3.877,37	3.877,37	3.877,37	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	O.O.1.2	Aumentar el padrón del IVTM un 5% en 2013.						
3	A.1.2.1		193,87					
	O.O.1.3	Liquidar al menos 125.000 euros de ICIO al año.						
4	A.1.3.1	1.211,98	4.435,80	4.241,93	4.241,93	13.250,00	13.250,00	13.250,00
5	A.1.3.2		193,87					
	O.O.1.4	Aumentar las tasas y precios públicos un 10%.						
6	A.1.4.1		1.938,68					
7	A.1.4.2			969,34				
	O.O.1.5	Incrementar la recaudación por multas en 50.000 euros al año.						
8	A.1.5.1	526,61				7.500,00	7.500,00	7.500,00
	O.O.1.6	Eliminar la carga financiera anual en 2012 y rebajarla un 4% desde 2013.						
9	A.1.6.1	350,61						
	O.E.2	Eliminar progresivamente el gasto fuera del presupuesto hasta 2014.						
	O.O.2.1	Aumentar el uso de la propuesta de gasto hasta llegar al 100%.						
11	A.2.1.1		1.211,98					
	O.O.2.2	Aumentar el suministro de información periódica sobre ejecución presupuestaria.						
12	A.2.2.1		2.506,45	1.294,48	1.294,48			
13	A.2.2.2		1.696,77	1.696,77	1.696,77			
	O.O.2.3	Reducir los gastos totales en bienes corrientes y servicios un 15% anual.						
14	A.2.3.1		750,21					
15	A.2.3.2		600,17					
17	A.2.3.4		600,17			5.000,00	10.000,00	10.000,00
20	A.2.3.7		450,13				4.500,00	
	O.E.3	Reducir un 5% el capítulo de gastos de personal hasta 2014.						
	O.O.3.1	Reducir un 30% al año las horas extraordinarias y la productividad.						
22	A.3.1.2		1.499,82	1.499,82	1.499,82			
23	A.3.1.3		149,98					
	O.E.4	Reducir el saldo del dudoso cobro un 10% acumulativo anua						
	O.O.4.1	Aumentar el cobro de los tributos en plazo voluntario un 2% anual.						
27	A.4.1.1					1.200,00	600,00	600,00
28	A.4.1.2		3.877,37					
29	A.4.1.3		3.776,32					
30	A.4.1.4					5.000,00	4.000,00	3.000,00
	O.O.4.2	Aumentar el cobro de los ingresos de ejercicios anteriores un 10% anual.						
31	A.4.2.1		701,23					
32	A.4.2.2		1.476,70			500,00		
33	A.4.2.3					2.000,00	2.000,00	2.000,00
34	A.4.2.4		7.383,51	7.383,51	7.383,51	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Totales:		2.089,20	41.003,88	24.840,58	23.871,24	36.950,00	44.350,00	38.850,00

		Costes internos				Costes externos		
		2011	2012	2013	2014	2012	2013	2014
	O.E.5	Aumentar el grado de cumplimiento de la normativa presupuestaria.						
		908,98	5.785,96	5.054,97	5.054,97			
	O.O.5.1	Aumentar el uso de herramientas internas de gestión presupuestaria.						
			1.211,98	1.211,98	1.211,98			
35	A.5.1.2		605,99	605,99	605,99			
36	A.5.1.3		605,99	605,99	605,99			
	O.O.5.2	Aumentar el suministro de información periódica sobre ejecución presupuestaria.						
			600,17	600,17	600,17			
38	A.5.2.3		600,17	600,17	600,17			
	O.O.5.3	Evaluar periódicamente la información presupuestaria.						
			3.064,83	2.333,84	2.333,84			
39	A.5.3.1		302,99					
40	A.5.3.2		427,99	427,99	427,99			
41	A.5.3.3		427,99	427,99	427,99			
42	A.5.3.4		427,99					
43	A.5.3.5		621,86	621,86	621,86			
44	A.5.3.6		427,99	427,99	427,99			
45	A.5.3.7		427,99	427,99	427,99			
	O.O.5.4	Aumentar la formación del equipo de gobierno en materia presupuestaria.						
46	A.5.4.1	908,98	908,98	908,98	908,98			
47	A.5.4.2		908,98	908,98	908,98			
	O.E.6	Aumentar el control de costes en todo el Ayuntamiento.						
			10.699,87	15.835,81	15.835,81			
	O.O.6.1	Controlar los costes internos de funcionamiento del Ayuntamiento.						
			4.279,95	6.847,92	6.847,92			
48	A.6.1.1		2.139,97	2.139,97	2.139,97			
49	A.6.1.2		2.139,97	2.139,97	2.139,97			
50	A.6.1.3			2.567,97	2.567,97			
	O.O.6.2	Controlar los costes de todos los servicios que presta el Ayuntamiento.						
			6.419,92	8.987,89	8.987,89			
51	A.6.2.1		2.139,97	2.139,97	2.139,97			
52	A.6.2.2		4.279,95	4.279,95	4.279,95			
53	A.6.2.3			2.567,97	2.567,97			
	O.E.7	Aumentar la motivación del personal del área económica.						
		749,91	9.347,37	9.044,37	3.014,79	1.000,00		
	O.O.7.1	Mejorar las condiciones de trabajo del personal del área.						
			6.029,58	6.029,58				
55	A.7.1.1		1.499,82	1.499,82				
56	A.7.1.2		4.529,77	4.529,77				
	O.O.7.2	Mejorar la formación del personal del área.						
			2.264,88	2.264,88	2.264,88			
57	A.7.2.1		2.264,88	2.264,88	2.264,88			
	O.O.7.3	Implantar herramientas de mejora continua en el departamento.						
		749,91	1.052,90	749,91	749,91	1.000,00		
59	A.7.3.1		302,99					
60	A.7.3.2					1.000,00		
61	A.7.3.3	749,91	749,91	749,91	749,91			
	O.E.8	Aumentar la coordinación entre todos los departamentos y el área económica.						
		1.567,56	23.513,43	23.513,43	23.513,43			
	O.O.8.1	Aumentar los órganos de coordinación interdepartamental.						
		1.567,56						
63	A.8.1.2	1.567,56						
	O.O.8.2	Aumentar los mecanismos de coordinación interdepartamental.						
			23.513,43	23.513,43	23.513,43			
64	A.8.2.1		18.810,75	18.810,75	18.810,75			
65	A.8.2.2		4.702,69	4.702,69	4.702,69			
Totales:		3.226,46	49.346,63	53.448,59	47.419,01	1.000,00	0,00	0,00
Total Plan:		5.315,66	90.350,51	78.289,17	71.290,25	37.950,00	44.350,00	38.850,00

7 EVALUACIÓN

7.1 Órgano competente

La evaluación de la implantación del plan de saneamiento será efectuada por un órgano creado a tal efecto, que se denominará “Comité de seguimiento y evaluación del plan”, y estará compuesto por varios de los responsables de implantar las acciones integradas en el mismo. Será dirigido por el Interventor, sin perjuicio de la jefatura oficial que ostentará el Concejal de Hacienda.

Composición del “Comité de seguimiento y evaluación del plan”:

- Concejal de Hacienda.
- Interventor.
- Tesorero.
- Técnico de Rentas.

Este órgano se reunirá con periodicidad trimestral, si bien deberá reunirse necesariamente para preparar la implantación del plan una vez éste sea aprobado, dado que entre sus funciones también se encontrará la de dirigir la implantación del mismo, coordinando las acciones a implementar y poniéndose en contacto con los responsables de su ejecución.

En algunas sesiones del Comité será necesaria la presencia de algunos de los responsables de implantar las acciones pertinentes, así como del Alcalde.

Las reuniones tienen la finalidad de impulsar las acciones a desarrollar durante los tres meses siguientes y controlar las desarrolladas durante los tres meses anteriores, para lo cual se analizarán los resultados que ofrezcan los distintos indicadores incluidos en el cuadro de mando integral.

El objetivo es corregir las desviaciones sobre los resultados previstos, siempre que se salgan de las tolerancias establecidas, para conseguir cumplir los objetivos operativos marcados anualmente, y en consecuencia, cumplir los objetivos estratégicos y las dos líneas estratégicas.

Será necesaria una última reunión del Comité para analizar los resultados del plan durante el primer trimestre de 2014, teniendo en cuenta además el grado de consecución de los impactos finales previstos.

7.2 Cuadro de mando integral

A través del cuadro de mando integral elaborado (que se ha incluido en el plan desglosado por objetivos operativos y acciones dentro de cada objetivo estratégico), se pretende controlar la ejecución del plan, dado que tanto las acciones como los objetivos tienen definidos los indicadores para realizar su seguimiento y evaluación a lo largo del tiempo.

Cabe destacar que en el cuadro de mando se han incluido tanto los indicadores como los plazos de ejecución y los costes de las acciones a lo largo de su vigencia, de forma que del mismo se extrae tanto el cronograma como el cuadro de costes. Es decir, a través del cuadro de mando se puede controlar no sólo el cumplimiento de las acciones y objetivos en función de los indicadores, sino también las posibles desviaciones en cuanto al plazo y al coste de ejecución.

Finalmente, y para evitar reiteraciones innecesarias, se incluye el cuadro de mando integral de forma unitaria como anexo⁸ al plan.

⁸ Véase Anexo 9.

7.3 Impactos finales

Sin perjuicio del resultado final que se espera obtener tras la implantación del plan, existen algunos impactos importantes que sería interesante evaluar en dicho momento:

Código	Impacto esperado	Medición
I.1	Reducción efectiva del plazo de pago a proveedores.	Contabilidad
I.2	Posibilidad de pago con solvencia dentro del plazo legal.	Contabilidad
I.3	Recuperación de la confianza de los proveedores.	Encuesta
I.4	Mejora de la imagen de los vecinos sobre el Ayuntamiento.	Encuesta
I.5	Mejora de la imagen del personal del Ayuntamiento sobre el área económica.	Encuesta
I.6	Reducción de los informes desfavorables de Intervención.	Intervención
I.7	Reducción del importe y del nº de reconocimientos extrajudiciales.	Contabilidad
I.8	Racionalización del uso y reducción del coste de los servicios públicos.	Cuadro de costes
I.9	Aumento de la transparencia a todos los niveles (por la mayor información suministrada al Pleno y a los vecinos y su disponibilidad vía página web)	Encuesta y Medición interna
I.10	Aumento del grado de cobertura de las tasas (autofinanciación)	Contabilidad
I.11	Reducción del plazo de tramitación de expedientes gestionados por el área económica y algún otro departamento adicional.	Medición interna
I.12	Mejora continua del clima laboral del personal del área económica.	Encuesta
I.13	Generación de una cultura de austeridad, eficiencia, economía, control y seguimiento presupuestario del gasto público.	(*)

(*) La medición de este impacto es compleja, y se puede reflejar en hechos como los siguientes:

- Elaboración de la documentación presupuestaria y remisión y dación de cuentas en tiempo y forma.
- Elaboración de políticas y presupuestos utilizando la información previamente analizada en el comité de seguimiento (subvenciones, costes, ordenanzas, inversiones...)
- Reducción del gasto público utilizando medidas de racionalización y optimización.
- Remisión periódica de información económica, financiera y presupuestaria al Pleno, incluyendo evaluaciones de costes de las áreas del Ayuntamiento y de los servicios públicos prestados.
- Mantenimiento del equilibrio presupuestario en el tiempo.

8 BIBLIOGRAFÍA

CID I GRAU, FRANCESC y GRAS NOGUÉS, NURIA. (2010) "Gestión financiera en el marco de un sistema de gestión de la calidad. Cuadro de mando de la gestión económico-financiera y no financiera de una Entidad Local. Principales indicadores". Revista de Estudios Locales nº 132.

FARFÁN PÉREZ, JOSÉ MANUEL. (2010) "Gestión económica-financiera en las Entidades Locales: Solvencia y medidas para su sostenibilidad". Revista de Estudios Locales nº 132.

GARCÍA MARTÍNEZ, A. y VELASCO CABALLERO, F. (2008) "Régimen jurídico de la inspección tributaria local". Thomson Aranzadi.

GARCÍA NOVOA, C. (2008) "La asistencia técnica por empresas privadas en la gestión del ICIO. Una fórmula acorde con el ordenamiento jurídico". Tributos Locales nº 79.

GUERRERO MUÑOZ, M^a DOLORES. (2010) "El IVA y los Ayuntamientos. Cuestiones prácticas". El Consultor de los Ayuntamientos y los Juzgados.

LÓPEZ MARTÍNEZ, JAVIER. (2010) "Reducción de costes como alternativa para alcanzar la estabilidad presupuestaria". Deloitte.

MIRANDA HITTA, J. (2008) "El Catastro y las Haciendas Locales". Papeles de Economía Española nº 115.

PARRADO DÍEZ, SALVADOR. (2007) "Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas". Ministerio de Administraciones Públicas. Instituto Nacional de Administración Pública.

RUBIO GUERRERO, J.J. (2008) "La financiación tributaria de los entes locales en España. Problemas y perspectivas de reforma". Papeles de Economía Española nº 115.

VARIOS AUTORES. Documentación del X Curso Superior de Dirección Pública Local. Instituto Nacional de Administración Pública.

VARIOS AUTORES. Planes de mejora seleccionados de alumnos de ediciones anteriores del Curso Superior de Dirección Pública Local. Instituto Nacional de Administración Pública.

VELASCO ZAPATA, ALFREDO. (2010) "Planes económico financieros y de saneamiento. Ejemplo práctico y modelo para su elaboración". Revista de Estudios Locales nº 132.

VILALTA, MAITE. (2010) "Gasto no obligatorio de los municipios españoles 2004-2007". Institut d'Economia de Barcelona.



NEXO 1.- Sentencia del Tribunal Supremo nº 6807, de 20/11/08

Tribunal Supremo Sala 3ª, sec. 4ª, S 20-11-2008, rec. 4209/2006. Pte: Pico Lorenzo, Celsa

RESUMEN

Se estima el recurso de casación presentado contra la sentencia del TSJ Andalucía, en el recurso contencioso administrativo deducido contra el acuerdo del Ayuntamiento de Bailen en Pleno, de 10 junio 2004, de aprobación definitiva del Presupuesto General de la Corporación para el año 2004. Resuelve la Sala estimar el recurso contencioso administrativo declarando la nulidad del acuerdo en cuanto no atendió el desequilibrio originado por el remanente negativo del ejercicio de 2002, la cual se anula y se deja sin efecto.

En la Villa de Madrid, a veinte de noviembre de dos mil ocho.

Visto por la Sección Cuarta de la Sala Tercera del Tribunal Supremo el recurso de casación núm. 4209/06, interpuesto por el Procurador de los Tribunales D. Álvaro José de Luis Otero en nombre y representación del Ayuntamiento de Bailén, contra la sentencia de fecha 29 de mayo de 2006, dictada por la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía con sede en Granada, Sección 1ª, en el recurso núm. 2314/04, interpuesto por D. Ricardo, D. José Francisco, D. Luis Enrique, Dª María Ángeles, D. Alexander, D. Diego y D. José Luis contra el Acuerdo del Ayuntamiento de Bailen en Pleno de 10 de junio de 2004 de aprobación definitiva del Presupuesto General de la Corporación para el año 2004.

Ha sido parte recurrida D. Ricardo y otros representados por la Procuradora de los Tribunales Dª Cristina Gonzalez Alonso.

ANTECEDENTES DE HECHO

PRIMERO.- En el recurso contencioso administrativo núm. 2314/04, seguido ante la Sala de dicho orden jurisdiccional del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía con sede en Granada, Sección 1ª, se dictó sentencia con fecha 29 de mayo de 2006, cuya parte dispositiva es del siguiente tenor literal:

"Estima el recurso contencioso administrativo interpuesto por D. Ricardo, D. José Francisco, D. Luis Enrique, Dª María Ángeles, D. Alexander, D. Diego y D. José Luis, contra el Acuerdo del Pleno del Ayuntamiento de Bailén (Jaén) de 10 de junio de 2004, de aprobación definitiva del Presupuesto General de la Corporación para el ejercicio de 2004; declarando la nulidad del mismo en cuanto no atendió el desequilibrio originado por el remanente negativo del ejercicio de 2002; y sin costas".

SEGUNDO.- Notificada dicha resolución a las partes, por la representación procesal del Ayuntamiento de Bailen se prepara recurso de casación y teniéndose por preparado, se emplazó a las partes para que pudieran hacer uso de su derecho ante esta Sala.

TERCERO.- Por escrito presentado el 19 de julio de 2006, formaliza recurso de casación e interesa la estimación de los motivos alegados y que se case la sentencia recurrida resolviendo conforme al suplico contenido en el recurso contencioso- administrativo.

CUARTO.- La representación procesal de D. Ricardo y otros formalizó el 26 de julio de 2007, escrito de oposición al recurso de casación interesando su desestimación.

QUINTO.- Por providencia de fecha 30 de septiembre de 2008 se señaló para votación y fallo el 12 de noviembre de 2008, en cuya fecha tuvo lugar el referido acto.

Siendo Ponente la Excm. Sra. Dª Celsa Pico Lorenzo, Magistrada de la Sala.

FUNDAMENTOS DE DERECHO

PRIMERO.- La representación procesal del Ayuntamiento de Bailén interpone recurso de casación 4209/2006 contra la sentencia de fecha 29 de mayo de 2006, dictada por la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía con sede en Granada, Sección 1ª, en el recurso núm. 2314/04, interpuesto por D. Ricardo, D. José Francisco, D. Luis Enrique, Dª María Ángeles, D. Alexander, D. Diego y D. José Luis contra el Acuerdo del Ayuntamiento de Bailén en Pleno de 10 de junio de 2004 de aprobación definitiva del Presupuesto General de la Corporación para el año 2004.

Resuelve la Sala estimar el recurso contencioso administrativo declarando la nulidad del Acuerdo en cuanto no atendió el desequilibrio originado por el remanente negativo del ejercicio de 2002.

Identifica la sentencia el acto impugnado en su Primer fundamento, mientras recoge en el mismo los argumentos de la parte recurrente que son rebatidos por la administración y consignados en el Segundo.

Ya en el Tercero subraya la Sala que “el art. 170,2 del RD Legislativo 2/2004, del Texto Refundido de la Ley Reguladora de Haciendas Locales, dispone que”...podrán entablarse reclamaciones contra el presupuesto...”

a) por no haberse ajustado su elaboración y aprobación a los trámites establecidos en esta Ley.

b) por omitir el crédito necesario para el cumplimiento de las obligaciones exigibles a la entidad local, en virtud de precepto legal o de cualquier otro título legítimo.

c) por ser de manifiesta insuficiencia los ingresos con relación a los gastos presupuestados o bien de éstos respecto a las necesidades para las que esté previsto”, estableciéndose, correlativamente, en el art. 193 del propio texto, que”... en caso de liquidación del presupuesto con remanente de tesorería negativo, el Pleno de la Corporación... deberá proceder... a la reducción de gastos del nuevo presupuesto por cuantía igual al déficit producido....”, de manera que “si ello no resultara posible...., se podrá acudir al concierto de operación de crédito por su importe...”, y debiendo aprobarse el presupuesto del ejercicio siguiente”... si no se adoptase ninguna de aquellas medidas, con un superávit no inferior al repetido déficit”.

En el Cuarto afirma que “en el presente caso el estudio del informe de la Intervención Municipal de 29 de marzo de 2004, puso de manifiesto que el presupuesto del Ayuntamiento de Bailén para dicho ejercicio económico”... presentaba idéntica cifra - 16.753.802,33 €- tanto en cuanto al estado de ingresos como al de gastos, existiendo una efectiva nivelación del mismo, con cumplimiento de lo dispuesto en el art. 165,4 del TRLHL”; claro, que ello no obstó a que en otro lugar del trabajo profesional mencionado se expusiera que”...dado el resultado de la liquidación del presupuesto del ejercicio de 2002, que arrojó un remanente negativo de tesorería y la no adopción de las medidas previstas en el art. 174 de la LHL , se exige la aprobación del presupuesto con superávit inicial para la absorción de dicho remanente”.

Por todo ello en el Quinto concluye que al haberse infringido el deseable objetivo de las nivelaciones de ingresos y gastos procede estimar el recurso.

SEGUNDO.- Funda el recurso en un único motivo apoyado en el art. 88.1.d) LJCA al entender que la sentencia vulnera las letras b) y c) del art. 170.2 en relación con el art. 193 del Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por RD Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, TRLHL, artículo idéntico al precedente art. 174 Ley Haciendas Locales.

Defiende que el vicio inicial quedó subsanado en el pleno de noviembre de 2004 en que el Ayuntamiento elaboró un plan de saneamiento financiero para eliminar el remanente líquido de tesorería negativo y la reducción del ahorro neto por lo que debe atenderse al art. 193 del TRLHL.

Objeta el motivo la parte recurrida que defiende que la sentencia es ajustada a derecho pues en tal línea se han pronunciado también otros Tribunales Superiores de Justicia.

TERCERO.- Nos desenvolvemos en el ámbito de un recurso de casación ordinario por lo que la doctrina emanada de otros Tribunales Superiores de Justicia no resulta invocable.

Sobre la cuestión de la nivelación presupuestaria en las Corporaciones Locales se ha manifestado este Tribunal en sus sentencias de 23 de mayo de 2001, recurso de casación 8202/95 y 22 de febrero de 2002, recurso de casación 574/1997 en que tuvo ocasión de pronunciarse respecto del art. 174,3 de la Ley de Haciendas Locales, LHL, antecedente del actual art. 193 contenido en el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales plasmado en el RD Legislativo 2/2004, de 5 de marzo.

En aquellas sentencias respecto del art. 174.3 LHL se decía que “impone la aprobación del presupuesto del ejercicio siguiente con superávit de modo tal que se compensen los déficit anteriores, siempre que el ente local no haya tomado otras medidas. Sin que la alegación de las reglas que contiene la Instrucción de Contabilidad pueda ser admitida, pues estas reglas regulan la mecánica de elaboración de los presupuestos, pero no amparan el incumplimiento de las obligaciones reconocidas ni autorizan para ignorar el mandato que inequívocamente se contiene en la Ley de Haciendas Locales.”

CUARTO.- Como dice el preámbulo de la Ley 15/2006, de 26 de mayo, de reforma de la Ley 18/2001, de 12 de diciembre, General de Estabilidad Presupuestaria, el equilibrio en las cuentas públicas es un elemento esencial de una política económica sostenible en el tiempo. Realiza una nueva definición del principio de estabilidad presupuestaria, remarcando su art. 5 el principio de transparencia que permita verificar los Presupuestos al principio de estabilidad presupuestaria.

Y, significativamente, su Disposición final cuarta confiere un plazo de seis meses desde la entrada en vigor de la Ley para que el Gobierno aprueba un reglamento de aplicación de la Ley 18/2001, de 12 de diciembre, General de Estabilidad Presupuestaria, a las Entidades Locales, que atienda a la particularidad de su régimen de organización, funcionamiento y económico financiero y, en particular, a lo establecido en el Texto Refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por RD Legislativo 2/2004, de 5 de marzo.

Previsión que determinó la aprobación del RD 1463/2007, de 2 de noviembre.

Sin embargo, las normas antedichas aunque puedan ayudar a interpretar las normas sobre estabilidad presupuestaria y los procedimientos de aprobación de los planes económicos financieros de reequilibrio para la corrección de las situaciones de incumplimiento del objetivo de estabilidad presupuestaria no estaban en vigor al aprobarse el presupuesto para 2004 del Ayuntamiento de Bailén en sesión plenaria del 10 de junio de 2004.

QUINTO.- A lo vertido en razonamientos precedentes debemos adicionar que la Instrucción de Contabilidad para la Administración Local 2004 define la naturaleza del remanente de Tesorería en las siguientes palabras “El Remanente de Tesorería se ha configurado como una magnitud de carácter fundamentalmente presupuestario, frente a su configuración anterior (en la Instrucción de 1990) como magnitud esencialmente financiera.

Esta nueva concepción del Remanente de Tesorería responde de manera más fiel al significado que el Texto refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales atribuye a esta magnitud: recurso para financiar gasto, si es positivo, déficit a financiar, si es negativo. Desde esta perspectiva el remanente de Tesorería viene a ser la acumulación de Resultados presupuestarios de ejercicios anteriores y no, como actualmente, el excedente de liquidez a corto plazo”.

No obstante la citada Orden de 23 de noviembre de 2004 por la que se aprueba la Instrucción del modelo Normal de Contabilidad Local no entró en vigor hasta el 1 de enero de 2006 rigiendo, por tanto, la Orden del Ministerio de Economía y Hacienda de 17 de julio de 1990 que

aprobó la Instrucción para Contabilidad para la Administración local.

La anterior Instrucción definía el Remanente de Tesorería como magnitud financiera permitiendo conocer al final del ejercicio la solvencia o capacidad económica que tiene una administración para hacer frente a sus deudas.

Tanto bajo una como otra normativa partimos de que el resultado de las operaciones presupuestarias de cada ejercicio está determinado por la diferencia entre los derechos presupuestarios liquidados durante el ejercicio y las obligaciones presupuestarias reconocidas durante el mismo período.

Por ello, no ofrece duda que cuando el Remanente de Tesorería es negativo se rompe el equilibrio presupuestario en un sentido desfavorable lo que contraviene una de las esencias básicas de la confección del presupuesto.

Se manifiesta una insuficiencia de recursos financieros para atender a las obligaciones que son exigibles básicamente de liquidez porque los recursos del corto plazo no cubren las obligaciones en que ha incurrido la Corporación Local.

SEXTO.- Para atender a una situación de liquidación con remanente de tesorería negativo el art. 193 TRLHL y su antecedente art. 174 LHL ofrece tres medidas para solventar tal situación con un orden de prelación, primero, segundo y tercero, ya que la segunda se prevé de no ser posible la primera y la tercera para el caso de no adoptarse ninguna de las medidas previstas en los apartados anteriores.

Precepto con contenido reiterado en el art. 105 del RD 500/1990, de 20 de abril y en la Regla 354.3 de la Orden de 17 de julio de 1990.

La elaboración de un plan de saneamiento financiero incluyendo medidas de reducción del gasto de distintos capítulos, actuaciones tendentes a la obtención de quita o espera en el pago de distintas deudas, medidas de gestión tributaria, etc. presentado en la primera sesión que celebre la Corporación tras la liquidación del presupuesto con remanente de tesorería negativo encaja en una interpretación conjunta de tales medidas, máxime al incluir la reducción de gasto en primer lugar. Comporta haber actuado conforme a lo establecido en las normas legales y reglamentarias antes mencionadas.

Por todo ello se estima el motivo.

SEPTIMO.- Estimado el motivo del recurso procede resolver el recurso contencioso administrativo conforme al art. 95. 2. d) LJCA.

A la vista de lo expuesto en razonamientos precedentes no hay razón para atender a la pretensión de nulidad del acto de aprobación del presupuesto por lo que procede desestimar el recurso.

OCTAVO.- No procede hacer expresa imposición legal de costas.

Por lo expuesto, en nombre de su Majestad el Rey y por la potestad que nos confiere la Constitución,

FALLO

1) Ha lugar al recurso de casación presentado por la representación procesal del Ayuntamiento de Bailén contra la sentencia de fecha 29 de mayo de 2006, dictada por la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía con sede en Granada, Sección 1ª, en el recurso núm. 2314/04, interpuesto por D. Ricardo, D. José Francisco, D. Luis Enrique, Dª María Ángeles, D. Alexander, D. Diego y D. José Luis contra el Acuerdo del Ayuntamiento de Bailén en Pleno de 10 de junio de 2004 de aprobación definitiva del Presupuesto General de la Corporación para el año 2004.

Resuelve la Sala estimar el recurso contencioso administrativo declarando la nulidad del Acuerdo en cuanto no atendió el desequilibrio originado por el remanente negativo del ejercicio de 2002, la cual se anula y se deja sin efecto.

2) Se desestima el recurso contencioso administrativo 2314/04.

3) No ha lugar al pronunciamiento en costas.

Así por esta nuestra sentencia, que se insertará en la Colección, lo pronunciamos, mandamos y firmamos. Ricardo Enríquez Sancho.- Enrique Lecumberri Marti.- Santiago Martínez-Vares García.- Celsa Pico Lorenzo.- Antonio Marti García.

Publicación.- Leída y publicada ha sido la anterior sentencia por la Excma. Sra. Magistrada Ponente de la misma, D^a Celsa Pico Lorenzo, hallándose celebrando audiencia pública, ante mi la Secretaria, certifico.

Anexo 2.- ¿Qué se entiende por déficit de un Ayuntamiento?

El déficit es sinónimo de remanente de tesorería para gastos generales (RTGG) negativo. El remanente de tesorería total (RTT) está constituido, en esencia, por los fondos líquidos más los derechos pendientes de cobro menos las obligaciones pendientes de pago a 31/12 de un determinado ejercicio.

El RTGG se obtiene deduciendo del RTT los saldos de dudoso cobro (se debe contabilizar la oportuna provisión) y las desviaciones de financiación afectadas (legalmente denominadas "remanente de tesorería para gastos con financiación afectada", constituidas por un exceso de ingresos reconocidos y afectados a un gasto concreto, normalmente inversiones, que aún no se ha ejecutado).

¿Es real el déficit así calculado?

No. Puede darse el caso de dos Ayuntamientos con un mismo RTGG (para un mismo volumen de ingresos), pero si en uno de ellos existen pagos pendientes de aplicación, gastos pendientes de aplicación y posibles contingencias de gasto no contabilizadas (no provisionadas), éste tendrá un déficit real mucho mayor.

Y ello porque los pagos pendientes de aplicación se restan de las obligaciones pendientes de pago, aunque no vayan a formar parte de las mismas.

Los gastos pendientes de aplicación no forman parte del RTGG, pero son registros contables perfectamente elaborados según la normativa a 31/12, suponiendo la imputación de un gasto en contabilidad financiera que no tiene reflejo presupuestario, lo cual produce una evidente ilusión financiera y un sesgo importante en la imagen fiel de la contabilidad.

También pueden existir contingencias de gasto del tipo reclamaciones de intereses de demora que no se hayan resuelto ni cuantificado, pero se conoce de su existencia y del gasto que van a suponer. Si no se reconocen y contabilizan, al menos mediante una provisión, falsearán el déficit real del Ayuntamiento, al no incluir en el mismo algunos gastos generados en el ejercicio⁹.

¿Qué consecuencias tiene liquidar un presupuesto con déficit?

Habiendo sido aprobada la liquidación en tiempo y forma, mediante Resolución de Alcaldía de fecha 21/03/10, se dio cuenta de la misma al Pleno, que decidió revocar la reducción de gastos del presupuesto en vigor, puesto que tal opción resultaba inviable para el Ayuntamiento, que no podía reducir gastos por un importe tan elevado.

⁹ Según indica el informe de Intervención a la liquidación del presupuesto del ejercicio 2010, de 17/03/11:

"8.1.3.- Operaciones pendientes de aplicar al presupuesto. A 31/12/10 se han contabilizado en la cuenta 413.0 PGCP, siguiendo lo dispuesto en la Regla 71 de la ICAL, un importe de 1.031.401,45 euros de operaciones pendientes de aplicar al presupuesto, importe que se corresponde con el reconocimiento extrajudicial de créditos aprobado en el Pleno de 07/03/2011. Esto implica que se han realizado gastos sin consignación presupuestaria en los ejercicios 2010 y anteriores por tal importe. El remanente de tesorería no contempla esta cifra, al tratarse de operaciones no aplicadas al presupuesto, pero que suponen una deuda real del Ayuntamiento. Su inclusión en las obligaciones pendientes de pago arrojaría un remanente de tesorería con déficit de 2.599.139,05 euros, y si adicionamos a esta cifra las facturas pendientes de aprobar en un segundo reconocimiento extrajudicial de créditos por estar pendientes de conformar, las facturas registradas que ni siquiera disponen de partida presupuestaria a las que imputarlas, y el importe del pago pendiente de aplicación efectuado en 2011 para dar cumplimiento a la sentencia condenatoria nº 796/2100 del TSJ sobre tres conserjes de este Ayuntamiento, el déficit real del Ayuntamiento estaría cercano a los tres millones de euros."

La siguiente opción legalmente prevista para actuar sobre el déficit era pedir un préstamo de legislatura, opción que se desechó porque lo limitado de su importe máximo (309.127,94 €) no resolvía el problema, y se quería evitar aumentar el endeudamiento, especialmente con una operación tan singular como ésta, que debía cancelarse antes de renovar la Corporación.

Así las cosas, sólo queda aprobar el presupuesto del ejercicio 2012 con superávit inicial por la misma cuantía al déficit, opción pendiente de implementar.

Anexo 3.- Evolución del remanente de tesorería para gastos generales de 2001 a 2010

Año	FL	DPC	OPP	RTT	DC	RTGFA	RTGG
2001	1.085.345,07	4.146.260,13	903.774,98	3.214.850,40	1.112.979,82	198.571,29	3.016.279,11
2002	870.989,44	1.617.057,80	969.357,79	870.989,44	787.110,22	124.187,76	607.391,47
2003	919.132,61	1.386.529,90	919.371,31	466.538,86	919.752,34	56.237,72	410.301,14
2004	1.610.067,32	1.139.313,35	947.542,61	1.273.985,73	527.852,33	92.634,07	1.181.351,66
2005	2.349.051,09	1.357.596,80	720.633,31	2.986.014,58	703.422,29	944.643,41	1.337.948,88
2006	6.470.524,26	3.105.081,01	2.498.952,94	7.076.652,33	885.703,87	4.819.013,60	1.371.934,86
2007	5.268.761,75	3.429.126,83	1.093.121,17	7.604.767,41	896.446,03	5.068.689,43	1.639.631,95
2008	4.652.918,70	4.204.763,36	1.409.185,62	7.448.496,44	1.155.923,02	5.216.982,22	1.075.591,20
2009	1.544.415,70	5.504.884,79	2.701.925,33	4.347.375,16	1.480.798,69	2.698.329,01	168.247,46
2010	986.518,87	3.855.351,40	2.378.803,29	2.463.066,98	2.174.027,21	1.856.777,37	-1.567.737,60
2011	500.000,00	3.855.351,40	2.378.803,29	1.976.548,11	1.900.000,00	1.500.000,00	-1.423.451,89
2012	500.000,00	3.855.351,40	2.378.803,29	1.976.548,11	1.650.000,00	1.350.000,00	-1.023.451,89
2013	500.000,00	3.855.351,40	2.378.803,29	1.976.548,11	1.450.000,00	1.200.000,00	-673.451,89
2014	800.000,00	3.855.351,40	2.200.000,00	2.455.351,40	1.350.000,00	1.000.000,00	105.351,40

DPC: Derechos pendientes de cobro.

RTGG: Remanente de tesorería para gastos generales.

OPP: Obligaciones pendientes de pago.

Datos en euros.

RTT: Remanente de tesorería total.

DC: Dudoso cobro.

RTGFA: Remanente de tesorería para gastos con financiación; FL: Fondos líquidos.

Del cuadro anterior se pueden destacar los siguientes hitos:

- Gran disminución de los fondos líquidos, que llegan a un máximo en 2006 y se reducen en casi cinco millones y medio de euros hasta 2010, es decir un 85% menos.
- Gran aumento de los saldos de dudoso cobro, que tras seis años sin alcanzar el millón de euros, pasan a más de dos millones en tres años.
- RTGG positivo durante más de diez años, y muy estable durante cinco años seguidos, para comenzar una drástica reducción que lo sitúa en tres años en un déficit de más de un millón y medio de euros.

Anexo 4.- Evolución del ahorro bruto y neto durante los ejercicios 2007 a 2010

Año	DRN Cap. 1 a 5	ORN Cap. 1, 2 y 4	Ahorro Bruto	A.T.A.	Ahorro Neto
2007	7.199.023,77	5.944.305,11	1.254.718,66	409.423,87	845.294,79
2008	7.202.913,39	6.955.166,03	247.747,36	390.212,44	-142.465,08
2009	7.140.954,62	7.582.656,54	-441.701,92	274.095,40	-715.797,32
2010	6.598.355,29	6.843.324,92	-244.969,63	274.095,40	-519.065,03

DRN Cap. 1 a 5: Derechos reconocidos netos capítulos 1 a 5.

ORN Cap. 1, 2 y 4: Obligaciones reconocidas netas capítulos 1, 2 y 4.

A.T.A.: Anualidad teórica de amortización (equivalente a carga financiera anual).

Anexo 5.- Evolución de la cuenta 413 y los reconocimientos extrajudiciales de créditos (2007 a 2011)

Año	Cuenta 413 a 31/12	R. Extrajudiciales	% s/ Ing. Ctes.
2007	430.697,36	-	
2008	816.664,64	674.437,86	9,37%
2009	638.836,98	1.051.372,53	14,60%
2010	1.031.401,45	758.886,50	10,63%
2011	-	1.325.854,88	20,09%
Total:	2.917.600,43	3.810.551,77	

Anexo 6.- Tablas utilizadas para elaborar el gráfico de Pareto

Evolución gasto fuera del presupuesto

Año	Cuenta 413 a 31/12	R. Extrajudiciales	% s/ Ing. Ctes.
2007	430.697,36		
2008	816.664,64	674.437,86	9,37%
2009	638.836,98	1.051.372,53	14,60%
2010	1.031.401,45	758.886,50	10,63%
2011		1.325.854,88	20,09%
Total:	2.917.600,43	3.810.551,77	

Evolución gastos de personal sin subvenciones

Año	CI	MC	CT	OR	Evolución
2004				2.359.148,98	
2005				2.264.278,20	-4,02%
2006	2.236.922,22	1.190.657,12	3.427.579,34	2.334.819,01	3,12%
2007	2.236.922,22	883.822,99	3.120.745,21	2.417.632,03	3,55%
2008	3.260.248,74	258.711,34	3.518.960,08	3.205.472,33	32,59%
2009	3.597.382,33	249.772,10	3.847.154,43	3.629.607,71	13,23%
2010	3.211.463,59	184.409,77	647.453,25	3.833.466,70	5,62%

Media siete años:	2.684.645,37
Diferencia:	488.047,89

Evolución ingresos urbanísticos

Año	IIVTNU	ICIO	Tasas	Total	Evolución
2001	217.785,94	339.298,69	65.134,08	622.218,71	
2002	160.011,32	214.874,50	35.189,49	410.075,31	-34,09%
2003	177.894,87	261.935,61	46.783,45	486.613,93	18,66%
2004	343.885,95	290.224,62	49.651,29	683.761,86	40,51%
2005	172.449,17	402.746,57	129.317,61	704.513,35	3,03%
2006	225.764,14	690.744,56	95.221,48	1.011.730,18	43,61%
2007	257.194,20	651.987,26	109.589,46	1.018.770,92	0,70%
2008	155.518,85	251.537,77	107.797,69	514.854,31	-49,46%
2009	73.568,12	198.559,63	60.593,00	332.720,75	-35,38%
2010	133.841,64	53.466,68	43.953,24	231.261,56	-30,49%

Media 2001 a 2007:		705.383,47
Diferencia 2010 menos media:		-474.121,90

Evolución dudoso cobro

Año	DC (-)	Incrementos
2001	1.112.979,82	
2002	787.110,22	-29,28%
2003	919.752,34	16,85%
2004	527.852,33	-42,61%
2005	703.422,29	33,26%
2006	885.703,87	25,91%
2007	896.446,03	1,21%
2008	1.155.923,02	28,95%
2009	1.480.798,69	28,11%
2010	1.707.756,67	15,33%
Diferencia:		226.957,98

Evolución de la PTE

Ejercicio	Cobros	Evolución	A devolver	Neto	Evolución
2005	1.358.674,63	2,99%	0,00	1.358.674,63	2,99%
2006	1.583.899,13	16,58%	0,00	1.583.899,13	16,58%
2007	1.749.433,94	10,45%	0,00	1.749.433,94	10,45%
2008	1.919.996,00	9,75%	132.602,69	1.787.393,31	2,17%
2009	1.948.339,63	1,48%	407.878,31	1.540.461,32	-13,82%
2010	1.591.702,80	-18,30%	?	1.591.702,80	3,33%
2011	1.808.931,12	13,65%	?	1.808.931,12	13,65%

Estimación efectuada: importe 2007 menos importe 2010 (antes de la crisis):	157.731,14
Actualización de esta cifra hasta 2010 al 10% que venía subiendo de media:	209.940,15

Evolución del % de cobro del IBI

IBI	2010	2009	2008	2007	2006
DR	2.036.837,12	1.825.669,93	1.812.800,87	1.679.276,91	1.625.444,60
Cobros	1.696.768,96	1.559.496,10	1.596.425,91	1.496.215,45	1.463.941,45
% de cobro	83,30%	85,42%	88,06%	89,10%	90,06%

De haberse mantenido el mismo % de cobro en el IBI 2010 que en 2008:	1.793.721,31
Diferencia:	96.952,35

Evolución del gasto social

Año	Cap 1	Cap 2	Cap 4	Total	%
2006	349.654,27	18.921,26	32.335,70	51.256,96	
2007	268.620,11	27.449,31	23.189,47	50.639,23	-1,21%
2008	350.905,40	25.888,06	35.658,77	61.546,77	21,54%
2009	439.420,29	45.835,16	55.999,17	101.835,10	65,46%
2010	455.713,53	37.942,84	44.354,73	82.297,40	-19,19%
Diferencia 2010-2008:				20.750,62	

A nexo 7.- Análisis de los datos de la matriz DAFO

Oportunidades.

O1.- La primera oportunidad detectada es que ante la situación de elevado déficit que arrojan las cuentas del ejercicio 2010, la elaboración de un plan de saneamiento financiero viene respaldada por la ley, es decir, que debe abordarse de forma obligatoria sin perjuicio del mayor o menor apoyo que despierte en el equipo de gobierno municipal.

O2.- El hecho de que la implantación del plan se vaya a producir dentro de un único mandato nos parece una oportunidad, dado que garantiza que el plan va a tener cierta estabilidad, y que lo va a sufrir pero también a impulsar el mismo equipo de gobierno, con unas mismas directrices y unos mismos responsables de su seguimiento y evaluación.

O3.- En línea con lo que se acaba de comentar, pensamos que de cumplirse las previsiones del plan, éste generará unos resultados muy positivos para el Ayuntamiento, que al estar saneado podrá disfrutar de un presupuesto equilibrado, bien financiado y sin recortes en el año de las próximas elecciones municipales, es decir, en 2015.

Esto no deja de ser una oportunidad, puesto que la implantación del plan se va a hacer recién comenzado el mandato 2011-2015, siendo mucho mejor aplicar medidas restrictivas en el gasto y de saneamiento financiero durante los primeros años, de forma que el equipo de gobierno disfrutará de unas cuentas saneadas al final de su mandato y de cara a las próximas elecciones.

O4.- Se constata que la aprobación e implementación de este tipo de planes en un Ayuntamiento es bien percibida tanto por los vecinos como por los órganos de control interno y externo (Tribunal de Cuentas y Sindicatura de Cuentas), tanto por los Concejales en el gobierno (imagen de seriedad, austeridad, control de gasto...) como por los de la oposición (lo apoyan porque lo perciben como algo positivo y porque demuestra que se estaba gestionando mal), tanto por las administraciones concedentes de subvenciones (Diputación, Generalitat Valenciana, Estado) como por las autorizantes de endeudamiento (Ministerio de Hacienda y Delegaciones autonómicas), y tanto por los funcionarios locales como por las entidades bancarias.

Amenazas.

A1 y A2.- La otra cara de la moneda son las amenazas, de las que se han detectado varias, la mayoría relacionadas con la constante disminución de ingresos que viene sufriendo el Ayuntamiento (de ahí la puntuación unitaria de los apartados A1 a A3).

La disminución de ingresos se viene produciendo desde el ejercicio 2008, durante el cual evidenciaba una ralentización de la actividad urbanística y se preveía la llegada de la crisis. Desde este ejercicio los ingresos no han parado de bajar, son cada vez menores, y ello por diversas causas que pasamos a sintetizar.

En primer lugar, la ralentización de la actividad económica ha supuesto que las empresas y las familias tengan menos renta disponible, lo cual conlleva que se gasta menos, se consume menos, se factura menos, y se hace más difícil pagar impuestos y tasas.

El Ayuntamiento empieza a tener dificultades para cobrar en periodo voluntario, y debe utilizar el costoso y lento procedimiento de apremio para recaudar lo mismo o menos que en años anteriores, con lo cual las arcas municipales se resienten.

Asimismo, la menor actividad económica¹⁰ ha supuesto que muchas empresas no lleguen a facturar el millón de euros necesario para tributar en el IAE, cuyo padrón ha descendido en 2011 a casi la mitad que en 2008.

Se incrementa el número de aplazamientos y fraccionamientos solicitados, lo cual dilata en el tiempo el cobro de los ingresos públicos de todo tipo.

En segundo lugar, podemos aducir las negativas consecuencias que ha tenido el freno de la actividad urbanística. La urbanización de terrenos ha sido una importante fuente de ingresos para los Ayuntamientos durante varios años. No sólo suponía obtener las cesiones obligatorias de suelo, sino toda una cadena de ingresos que comenzaba con las licencias de obras y de actividad, junto con el IAE de las empresas promotoras y urbanizadoras. Se generaban ingresos con el IBI, las tasas de basuras y otras que empezaban a pagar las nuevas viviendas, y también con las plusvalías por la compraventa de terrenos y viviendas. El ICIO tuvo una importancia en algunos presupuestos superior a la de padrones como el del IVTM, y las ocupaciones de la vía pública, los nuevos vados y licencias de actividad concedidas se multiplicaban.

¹⁰ Véase Anexo 8.

Será difícil volver a niveles parecidos a los que se vivieron durante el denominado “boom urbanístico”, sobre todo a corto plazo. No parece sensato esperar a que este ciclo se reactive de nuevo, sino que habrá que adaptarse a la nueva situación y buscar fuentes alternativas de ingresos.

A3.- Por si ello fuera poco, la fuente de ingresos más importante de que disponían los Ayuntamientos hasta 2008 ha sufrido una drástica reducción, que como en el caso anterior, no ha tocado fondo.

Nos referimos a la participación en los tributos del Estado, que ha cedido el citado primer puesto a favor del IBI de naturaleza urbana.

Como puede verse en el cuadro inferior, la PTE en Alberic pasó de 1.358.674,63 euros brutos en 2005 a un máximo en 2009 de 1.948.339,63 euros, lo que supuso un 43% de incremento en cuatro años. Pero dicho aumento resultó ficticio, puesto que en 2010 supimos que se tendrían que devolver al Estado 132.602,69 euros por los excesos cobrados en entregas a cuenta durante 2008, frente a los más de 400.000 euros que habría que devolver del ejercicio 2009.

Evolución de la participación en los tributos del Estado (2005 a 2011)

Ejercicio	Cobros	Evolución	A devolver	Neto	Evolución
2005	1.358.674,63	2,99%	0,00	1.358.674,63	2,99%
2006	1.583.899,13	16,58%	0,00	1.583.899,13	16,58%
2007	1.749.433,94	10,45%	0,00	1.749.433,94	10,45%
2008	1.919.996,00	9,75%	132.602,69	1.787.393,31	2,17%
2009	1.948.339,63	1,48%	407.878,31	1.540.461,32	-13,82%
2010	1.591.702,80	-18,30%	?	1.591.702,80	3,33%
2011	1.808.931,12	13,65%	?	1.808.931,12	13,65%

Cuadro 4.- Fuente: Elaboración propia.

Si nos fijamos en la evolución de la PTE neta, una vez descontadas las devoluciones que se irán compensando desde 2011 en 60 mensualidades, vemos que ésta ha sido positiva hasta 2008, produciéndose un gran descenso en 2009, de casi el 14%. El año siguiente aún aumentará levemente, y de forma sorprendente, se incrementa un 13,65% en 2011, si bien falta saber si habrá que devolver parte de las entregas a cuenta de 2010 y 2011, lo cual se conocerá a partir de 2012.

En definitiva, la PTE durante 2009 y 2010 se ha mantenido en niveles de 2006, y en términos brutos ha supuesto cobrar 356.000 euros menos en 2010 que en 2009. Queda por despejar la incertidumbre generada en torno a las liquidaciones definitivas que resultarán de 2010 y 2011.

A4.- En línea con las amenazas anteriores, se sufre el cobro cada vez más dilatado de las subvenciones otorgadas por otras administraciones, especialmente las de la Comunidad Autónoma. Mientras la Diputación de Valencia está manteniendo sus plazos de pago dentro de los legalmente previstos, la Generalitat Valenciana tiene pendiente de pago al Ayuntamiento de Alberic subvenciones desde 2009 por importe de casi medio millón de euros. Se pueden adivinar las tensiones que ello genera en la tesorería municipal, que soporta con sus propios fondos el pago de gastos subvencionados que no recupera sino dos años después.

A5.- La crisis también repercute en el gasto público. El elevado número de parados supone un incremento notable en la demanda de gastos sociales de todo tipo. Se buscan contrataciones temporales en el Ayuntamiento, el mayor empleador del municipio en estos momentos, y se demandan ayudas de emergencia social y subsidios de todo tipo. Tal como vimos al hablar del contexto del municipio, el paro en Alberic asciende a 1.200 personas (más del 10% de su población total y aproximadamente el 32% de su población activa). Si bien el plan contempla el recorte de algunos gastos, no puede evitar aumentar otros como los de naturaleza social.

A6.- Finalmente, y aunque con una relevancia menor, se ha planteado como amenaza la reticencia y “mala prensa” que genera incrementar la presión fiscal en momentos de crisis, es decir, subir los tipos impositivos o cobrar más tasas por los servicios públicos prestados.

Este hecho tiene el inconveniente de que el equipo de gobierno no aplique las medidas a implementar en el área de ingresos, tanto por la presión vecinal como por la ejercida por la oposición, que si bien ve con buenos ojos el recorte de gastos y las limitaciones y rigor que implica seguir un plan de saneamiento, suele estar en contra de subir los impuestos. Además, el hecho de encontrarse en minoría (D1) incide en este punto.

Fortalezas.

F1.- Desde las pasadas elecciones locales en mayo, el nuevo equipo de gobierno en minoría ha mostrado un gran interés en sanear las cuentas municipales. Sabedores de la situación que arrastraba el Ayuntamiento y de las implicaciones que estaba teniendo la crisis, están impulsando la implantación de un plan de saneamiento, de forma que sufran unos primeros años de austeridad para poder disfrutar de unas cuentas saneadas y un presupuesto equilibrado al final de su mandato, en el cual ya podrán aplicar sus políticas y su programa de gobierno sin limitación alguna.

Se evidencia el respeto a la ley y las ganas de trabajar en el marco del presupuesto, rompiendo con las malas prácticas anteriores (D4).

F2.- El Ayuntamiento dispone de personal suficientemente cualificado para elaborar e implantar este plan. Además del Interventor, el área económica dispone de una técnico de rentas grupo A1 y de dos técnicos grupo A2 (tesorero y jefe de contabilidad), que están muy interesados en la implantación del plan, dado que el día a día de estos puestos es muy complicado y en ocasiones hasta desagradable por la escasez de recursos y las presiones que ejercen para cobrar (con razón) los proveedores del Ayuntamiento.

F3.- Una de las fortalezas es sin duda el coste prácticamente nulo que va a tener tanto la elaboración como la implantación del plan en el Ayuntamiento. El coste de elaboración se puede considerar nulo, al hacerse por el Interventor en el marco del X Curso de Dirección Pública Local en el INAP y lo asume el mismo como parte de su trabajo, y el coste de implantación es casi despreciable, si tenemos en cuenta que se hará casi exclusivamente por funcionarios del área económica dentro de su horario de trabajo.¹¹

F4.- A diferencia de otros Ayuntamientos, Alberic dispone de un ingreso relativamente potente y que sigue en aumento año tras año a pesar de no haber modificado el tipo impositivo: el IBI de naturaleza urbana. El tipo se mantiene en el 0,78%, similar al de Ayuntamientos de la misma zona y tamaño y que cobran tasa de basura.

El hecho de estar realizando desde 2008 tareas de inspección y control para conseguir dar de alta y regularizar todos los inmuebles del municipio (especialmente de dos urbanizaciones) ha supuesto que el padrón del IBI urbano siga subiendo a pesar de haber congelado la actualización de valores catastrales en 2011.

Hay margen de subida, máxime si se tiene en cuenta que han pasado más de 10 años desde la última revisión catastral, pudiendo realizar otra actualización y/o modificar el tipo impositivo.

F5.- El bajo endeudamiento del Ayuntamiento de Alberic es sin duda una fortaleza. Alberic presenta un volumen total de endeudamiento de 3.336.902 euros en un único préstamo que proviene de una refinanciación de varios anteriores, y a un tipo de interés muy competitivo (euribor anual más un diferencial del 0,9%, redondeo de ¼ de punto básico). Esto supone un índice de endeudamiento del 46%, es decir, no llega ni al 50% del límite legal. La carga

¹¹ Los costes de la implantación pueden verse de forma detallada en el apartado 6.2 del Plan.

financiera es asimismo baja, y se sitúa en el 4,15% de los ingresos corrientes liquidados del ejercicio 2010.¹²

Debilidades.

D1.- Tal como se ha comentado en diversos apartados, el nuevo equipo de gobierno está en minoría, lo cual puede tener algunas consecuencias negativas tanto en la aprobación como en la implantación del plan. Las presiones de otros grupos pueden conllevar alteraciones del plan inicial o que alguna medida aprobada no llegue finalmente a aplicarse.

D2.- Uno de las partes más complicadas del plan es la dedicada a la reducción del gasto, y ello es debido a que la mayor parte de los gastos del Ayuntamiento son fijos o estructurales a corto plazo.

Al menos el 80% del gasto corriente se puede considerar desde la perspectiva de la contabilidad analítica coste fijo o estructural. Esto significa que casi todo el capítulo I, II y IV, junto con el capítulo III, son costes fijos y repetitivos que integran los presupuestos todos los años de forma inevitable, con pocas posibilidades de reducción a corto plazo. Y ello porque son los capítulos destinados a atender la nómina de todo el personal del Ayuntamiento y los gastos básicos de funcionamiento del mismo, junto con aquéllos necesarios para la prestación de los servicios públicos mínimos y los servicios sociales y subvenciones que se consolidan con el tiempo.

D3.- Lo elevado del déficit a absorber hace que el plan sea necesario, lo justifica y requiere, pero también conlleva una mayor dificultad de aplicación y un ámbito temporal de tres años para conseguir el resultado esperado. Este tema se ha comentado al hablar de la magnitud del problema. Retomamos algunas cifras para justificar que el elevado déficit es una debilidad.

Déficit según liquidación de 2010: 1.567.737,60 euros, lo que supone casi el 24% de los ingresos corrientes liquidados en dicho ejercicio, y explica el ahorro neto negativo de 519.065,03 euros. Se calcula que el déficit real puede estar en torno a los tres millones de euros.

D4.- Como se ha visto al identificar las causas del problema, los vicios adquiridos por los anteriores equipos gestores han contribuido a agravarlo. La costumbre de gastar sin seguir los procedimientos legalmente establecidos, especialmente solicitar propuesta de gasto y practicar retención de crédito antes de contratar cualquier servicio o suministro, han tenido efectos nefastos en las cuentas municipales, generando un importante volumen de facturas pendientes de aplicar al presupuesto que se imputaban al año siguiente mediante la aprobación (sin mayores consecuencias) de un reconocimiento extrajudicial de créditos, convirtiendo en normal lo que debería ser algo excepcional.

Durante los años de bonanza ningún Concejal ha sabido decir que no a ninguna petición o reclamación vecinal, y se han podido asumir en mayor o menor medida los compromisos adquiridos, pero desde el ejercicio 2008 no se puede continuar con esta dinámica, aunque sea difícil. Hay que aprender a priorizar y no comprometer gasto sin consignación presupuestaria, de lo contrario el plan se quedará en una mera declaración de intenciones.

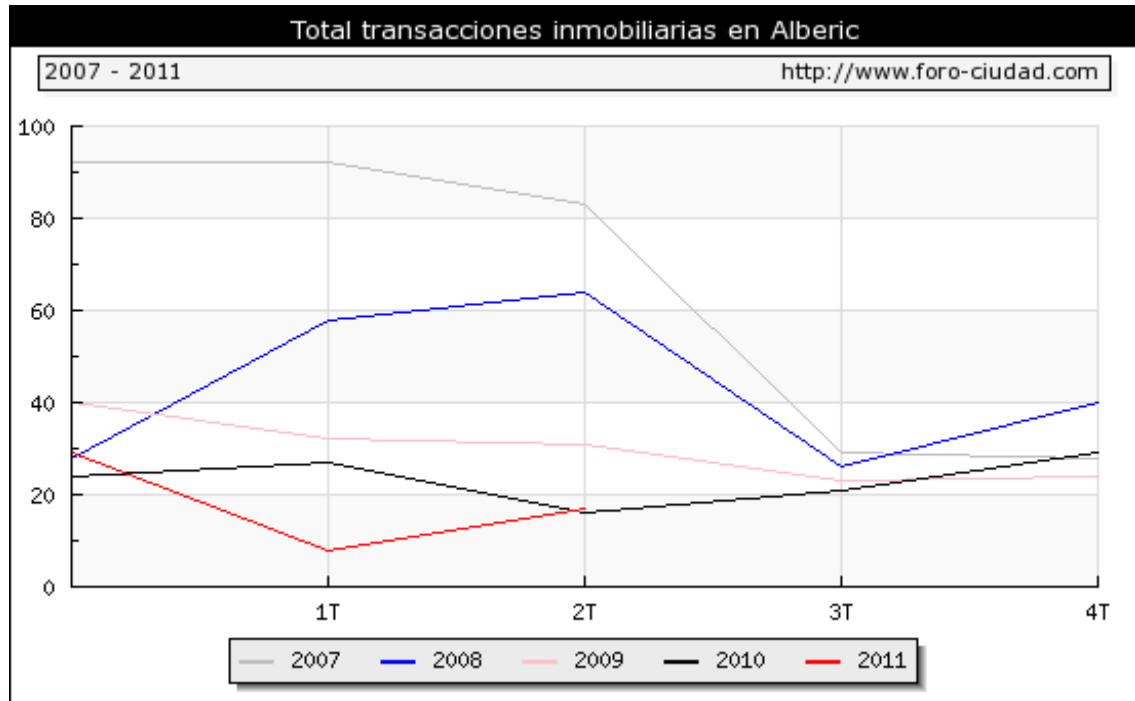
Otro vicio a erradicar es el de pagar facturas de asociaciones y otras entidades con cargo al presupuesto municipal, ya sean gastos "impropios"¹³ o subvenciones en especie.

Confiamos en que los nuevos Concejales no caerán en estas dinámicas tan perjudiciales para la salud financiera del Ayuntamiento.

¹² Lo cual no impide que el Plan contemple una nueva refinanciación como medida de ahorro.

¹³ Estudios especializados (véase Bibliografía) cifran el gasto no obligatorio de los municipios españoles en aproximadamente el 25,8% del gasto total liquidado. Se calcula que el 44,4% del gasto no obligatorio es supletorio, es decir, atribuible a servicios cuya competencia es de otra Administración.

Anexo 8.- Evolución de las transacciones inmobiliarias en Alberic (2007 a 2011)



Fuente: www.foro-ciudad.com

A

anexo 9.- Cuadro de mando integral

L.E.1: Conseguir un remanente de tesorería para gastos generales positivo tras liquidar el presupuesto 2014.								
Indicador: Remanente de tesorería para gastos generales a 31/12.						2012	-1.023.451,9	
Valor esperado: Importes según cuadro resumen por años.						2013	-673.451,89	
Tolerancia: +/- 50.000 euros.						2014	105.351,40	
O.E.1: Conseguir ahorro neto positivo en 2014.						Ejercicio	Importe	
Indicador: Ahorro neto a 31/12.						2012	-80.010,75	
Valor esperado: Importes según cuadro resumen por años.						2013	-104.940,54	
Tolerancia: +/- 50.000 euros.						2014	68.369,38	
O.O.1.1: Aumentar el padrón del IBI de naturaleza urbana un 3% anual.						↑Total:	210.000,00	
Indicador: % de aumento del padrón del IBI de naturaleza urbana a 31/12.						2012	70.000,00	
Valor esperado: 3%.						2013	70.000,00	
Tolerancia: +/- 0,5%						2014	70.000,00	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
1	A.1.1.1	Mantener al día el padrón del IBI mediante la inclusión de todas las alteraciones catastrales.	Técnico de Rentas	Alteraciones tramitadas dentro del mes	90% del total mensual	31/03/2012	30.000,00	
							2013	30.000,00
							2014	30.000,00
							Total:	90.000,00
2	A.1.1.2	Revisar y legalizar todos los inmuebles de las dos urbanizaciones existentes.	Técnico de Rentas e Inspección	Nº de altas de inmuebles no registrados	50 al año	31/12/2012	40.000,00	
							2013	40.000,00
							2014	40.000,00
							Total:	120.000,00
O.O.1.2: Aumentar el padrón del IVTM un 5% en 2013.						↑Total:	61.083,36	
Indicador: % de aumento del padrón del IVTM a 31/12.						2013	30.541,68	
Valor esperado: 5%.						2014	30.541,68	
Tolerancia: +/- 0,5%								
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
3	A.1.2.1	Incrementar el tipo impositivo del IVTM un 5% en 2013.	Técnico de Rentas	Tipo impositivo	1,58%	31/12/2012		
							2013	30.541,68
							2014	30.541,68
							Total:	61.083,36
O.O.1.3: Liquidar al menos 125.000 euros de ICIO al año.						↑Total:	287.500,00	
Indicador: Euros de ICIO liquidados a 31/12.						2012	75.000,00	
Valor esperado: 125.000 euros.						2013	106.250,00	
Tolerancia: +/- 10.000 euros.						2014	106.250,00	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
4	A.1.3.1	Implantar la inspección tributaria.	Interventor (Inspector) e Inspección	Implantación total	100%	31/12/2011		
							2012	75.000,00
							2013	75.000,00
							2014	75.000,00
Total:	225.000,00							
5	A.1.3.2	Incrementar el tipo impositivo del 2,8% al 3,5%.	Técnico de Rentas	Tipo impositivo	3,50%	31/12/2012		
							2013	31.250,00
							2014	31.250,00
							Total:	62.500,00
O.O.1.4: Aumentar las tasas y precios públicos un 10%.						↑Total:	188.922,34	
Indicador: % de aumento de las tasas y precios públicos liquidados a 31/12.						2013	85.873,79	
Valor esperado: 10%.						2014	103.048,55	
Tolerancia: +/- 1%								
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
6	A.1.4.1	Modificar las tarifas de todas las tasas hasta situarlas en el 85% de su coste real.	Técnico de Rentas	Modificación de las tarifas	100%	31/12/2012		
							2013	85.873,79
							2014	85.873,79
							Total:	171.747,59
7	A.1.4.2	Mantener las tasas y precios públicos actualizados según el IPC anual.	Técnico de Rentas	Actualización de las tarifas	100%	31/12/2013		
							2014	17.174,76

O.O.1.5: Incrementar la recaudación por multas en 50.000 euros al año.								↑Total:	150.000,00
Indicador: Euros de aumento de recaudación por multas a 31/12.								2012	50.000,00
Valor esperado: 50.000 euros.								2013	50.000,00
Tolerancia: +/- 7.000 euros.								2014	50.000,00
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)		
8	A.1.5.1	Encomendar el servicio a la Mancomunidad.	Oficial Mayor	526,61	Implantación total	100%	31/12/2011		
								2012	7.500,00
								2013	7.500,00
								2014	7.500,00
								Total:	23.026,61
							Total:	150.000,00	

O.O.1.6: Eliminar la carga financiera anual en 2012 y rebajarla un 4% desde 2013.								↓Total:	-297.394,40
Indicador: Euros de ahorro de carga financiera a 31/12.								2012	-274.095,40
Valor esperado: Importes según cuadro.								2013	-11.649,50
Tolerancia: 0 en 2012; +/- 10.000 euros en 2013 y 2014.								2014	-11.649,50
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)		
9	A.1.6.1	Refinanciar la deuda a largo plazo.	Tesorero	350,61	Implantación total	100%	20/01/2012		
								2012	-274.095,40
								2013	-11.649,50
								2014	-11.649,50
								Total:	-297.394,40

O.O.1.7: Reducir las subvenciones nominativas un 50% en 2012.								↓Total:	-234.135,71
Indicador: % de reducción de las subvenciones nominativas a 31/12.								2012	-78.045,23
Valor esperado: 50%.								2013	-78.045,23
Tolerancia: +/- 5%								2014	-78.045,23
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)		
10	A.1.7.1	Fijar nuevos importes a las subvenciones nominativas para 2011 para ahorrar en conjunto un 50% respecto a 2011.	Pleno	0,00	Reducción total producida	50%	31/12/2011		
								2012	-78.045,23
								2013	-78.045,23
								2014	-78.045,23
								Total:	-234.135,71

O.E.2: Eliminar progresivamente el gasto fuera del presupuesto hasta 2014.								↓Total:	-1.647.182,3
Indicador: Euros de reducción del gasto fuera del presupuesto a 31/12.								2012	-456.419,26
Valor esperado: Importes reflejados en el cuadro resumen por años.								2013	-597.589,07
Tolerancia: +/- 50.000 euros.								2014	-593.173,97

O.O.2.1: Aumentar el uso de la propuesta de gasto hasta llegar al 100%.								↓Total:	-397.358,71
Indicador: % de aumento del uso de la propuesta de gasto a 31/12.								2012	-132.452,90
Valor esperado: % según años reflejado en la acción.								2013	-132.452,90
Tolerancia: +/- 2%								2014	-132.452,90
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)		
11	A.2.1.1	Implantar un sistema de gestión del gasto que comience por la propuesta de gasto.	Interventor	1.211,98	% de propuestas obligatorias efectuadas	100%	31/03/2012		
								90%	-132.452,90
								95%	-132.452,90
								100%	-132.452,90
								Total:	-397.358,71

O.O.2.2: Aumentar el suministro de información periódica sobre ejecución presupuestaria.								↓Total:	-70.641,55
Indicador: Información acordada suministrada en tiempo y forma a 31/12.								2012	-30.905,68
Valor esperado: 100%.								2013	-22.075,48
Tolerancia: 0.								2014	-17.660,39
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)		
12	A.2.2.1	Suministrar información mensual de la ejecución presupuestaria de los gastos propios de cada Concejalía.	Interventor y Auxiliar Intervención		Información suministrada en plazo	100%	31/03/2012		
								2012	2.506,45
								2013	1.294,48
								2014	1.294,48
								Total:	5.095,40
							Total:	-44.150,97	
13	A.2.2.2	Suministrar información trimestral al Pleno sobre los gastos realizados fuera del presupuesto.	Interventor		Información suministrada en plazo	100%	31/03/2012		
								2012	1.696,77
								2013	1.696,77
								2014	1.696,77
								Total:	5.090,31
							Total:	-26.490,58	

O.O.2.3: Reducir los gastos totales en bienes corrientes y servicios un 15% anual.								↓ Total:	-1.179.182,0	
Indicador: % de reducción de los gastos en bienes corrientes y servicios a 31/12.								2012	-293.060,68	
Valor esperado: 15%.								2013	-443.060,68	
Tolerancia: +/- 2%								2014	-443.060,68	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)			
14	A.2.3.1	Adherirse al sistema de contratación centralizada de la Diputación de Valencia para el suministro de energía eléctrica.	Técnico de Contratación	750,21	Adhesión realizada	100%	31/03/2012			
								2012	-57.072,60	
								2013	-57.072,60	
								2014	-57.072,60	
								Total:	-171.217,79	
15	A.2.3.2	Externalizar la gestión de la piscina pública municipal.	Técnico de Contratación	600,17	Externalización completada	100%	31/06/2012			
								2012	-50.000,00	
								2013	-50.000,00	
								2014	-50.000,00	
								Total:	-150.000,00	
16	A.2.3.3	Pedir al menos tres ofertas en todos los contratos menores que se liciten.	Técnico de Contratación	0,00	% de contratos que cumplen la acción		31/12/2011			
								90%	2012	-35.988,08
								95%	2013	-35.988,08
								100%	2014	-35.988,08
								Total:	-107.964,25	
17	A.2.3.4	Comprar maquinaria de obra de segunda mano.	Técnico de Contratación		Compras efectuadas	100%	30/06/2012			
								2012	-75.000,00	
								2013	-150.000,00	
								2014	-150.000,00	
								Total:	-375.000,00	
18	A.2.3.5	Eliminar todas las actividades festivas, culturales y deportivas con menos de 50 asistentes en 2011.	Alcalde	0,00	% de actividades afectadas eliminadas	100%	31/12/2011			
								2012	-50.000,00	
								2013	-50.000,00	
								2014	-50.000,00	
								Total:	-150.000,00	
19	A.2.3.6	Eliminar todo el gasto corriente no obligatorio.	Alcalde	0,00	% gasto no obligatorio detectado y eliminado		31/12/2011			
								50%	2012	-25.000,00
								75%	2013	-50.000,00
								100%	2014	-75.000,00
								Total:	-150.000,00	
20	A.2.3.7	Realizar una auditoría del IVA.	Técnico de Contratación	450,13	Auditoría realizada	100%	31/12/2012			
								2013	-50.000,00	
								2014	-25.000,00	
								Total:	-75.000,00	
O.E.3: Reducir un 5% el capítulo de gastos de personal hasta 2014.								↓ Total:	-952.732,85	
Indicador: % de reducción del capítulo de personal a 31/12.								2012	-195.533,08	
Valor esperado: 1,66%.								2013	-298.211,18	
Tolerancia: +/- 0,3%								2014	-458.988,60	
O.O.3.1: Reducir un 30% al año las horas extraordinarias y la productividad.								↓ Total:	-147.000,00	
Indicador: % de reducción de horas extraordinarias y productividad a 31/12.								2012	-49.000,00	
Valor esperado: 30%.								2013	-49.000,00	
Tolerancia: +/- 5%								2014	-49.000,00	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)			
21	A.3.1.1	Crear una comisión para establecer cuadrantes de policía, brigada y oficios múltiples.	Pleno	0,00	Comisión creada	100%	31/03/2012			
								2012	-28.000,00	
								2013	-28.000,00	
								2014	-28.000,00	
								Total:	-84.000,00	
22	A.3.1.2	Revisar la RPT anualmente.	Técnico de Personal		Revisión efectuada	100%	31/03/2012			
								2012	-14.000,00	
								2013	-14.000,00	
								2014	-14.000,00	
								Total:	-42.000,00	
23	A.3.1.3	Imponer la compensación obligatoria de horas extras por tiempo	Técnico de Personal	149,98	Implementación en fecha	100%	31/03/2012			
								2012	-7.000,00	
								2013	-7.000,00	
								2014	-7.000,00	
								Total:	-21.000,00	

O.O.3.2: Reducir el gasto de personal eventual un 50% al año.						↓ Total:	-161.757,86	
Indicador: % de reducción de personal eventual a 31/12.						2012	-32.351,57	
Valor esperado: 50%.						2013	-64.703,14	
Tolerancia: 0.						2014	-64.703,14	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
24	A.3.2.1	Eliminar un puesto de personal eventual en 2012 y otro en 2013.	Pleno	0,00	Puesto eliminado	100%	31/12/2011 31/12/2012	
						2012	-32.351,57	
						2013	-64.703,14	
						2014	-64.703,14	
						Total:	-161.757,86	

O.O.3.3: Reducir el gasto de personal laboral temporal no subvencionado un 33% semestral.						↓ Total:	-501.591,30	
Indicador: % de reducción del personal laboral no subvencionado a 31/12.						2012	-90.450,89	
Valor esperado: 33% semestral.						2013	-137.046,80	
Tolerancia: +/- 5%						2014	-274.093,61	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
25	A.3.3.1	Reasignar los efectivos en las plazas tradicionalmente cubiertas con contratos temporales.	Pleno	0,00	Reasignaciones efectuadas	33%	30/06/2012 31/12/2012 30/06/2013	
						2012	-90.450,89	
						2013	-137.046,80	
						2014	-274.093,61	
						Total:	-501.591,30	

O.O.3.4: Reducir los puestos de trabajo vacantes no cubiertos que no respondan a las exigencias objetivas y organizativas de los distintos servicios un 33% anual.						↓ Total:	-142.383,70	
Indicador: % de reducción de vacantes no cubiertas no imprescindibles a 31/12.						2012	-23.730,62	
Valor esperado: 33%.						2013	-47.461,23	
Tolerancia: +/- 5%						2014	-71.191,85	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
26	A.3.4.1	Eliminar anualmente un tercio de las vacantes no cubiertas no imprescindibles.	Pleno	0,00	% de vacantes eliminadas	33%	30/06/2011 30/06/2012 30/06/2013	
						2012	-23.730,62	
						2013	-47.461,23	
						2014	-71.191,85	
						Total:	-142.383,70	

O.E.4: Reducir el saldo del dudoso cobro un 10% acumulativo anual.						↑ Total:	751.620,37
Indicador: % de reducción del dudoso cobro a 31/12.						2012	280.210,47
Valor esperado: 10%.						2013	304.689,42
Tolerancia: +/- 2%						2014	266.720,48

O.O.4.1: Aumentar el cobro de los tributos en plazo voluntario un 2% anual.						↑ Total:	368.665,48	
Indicador: % de aumento del cobro de los ingresos tributarios en voluntaria a 31/12.						2012	138.898,70	
Valor esperado: 2%.						2013	177.508,83	
Tolerancia: +/- 0,2%						2014	152.257,95	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
27	A.4.1.1	Realizar una campaña periódica a favor de la domiciliación bancaria.	Recaudador		Realización de la campaña	100%	31/03/2012	
						2012	113.898,70	
						2013	102.508,83	
						2014	92.257,95	
						Total:	308.665,48	
28	A.4.1.2	Implantar el sistema de autoliquidación en todos los supuestos posibles.	Técnico de Rentas	3.877,37	% de implantación	100%	31/12/2012	
						2013	35.000,00	
						2014	25.000,00	
						Total:	60.000,00	
29	A.4.1.3	Colgar todas las ordenanzas fiscales y todos los modelos de autoliquidaciones en la web municipal.	Técnico de Rentas e Informático	3.776,32	% de implantación en la web	100%	31/12/2012	
						2013	20.000,00	
						2014	20.000,00	
						Total:	40.000,00	
30	A.4.1.4	Realizar comprobaciones limitadas previas por muestreo en varios tributos.	Inspección		Nº de actuaciones realizadas		31/12/2011	
						2012	25.000,00	
						2013	20.000,00	
						2014	15.000,00	
						Total:	60.000,00	

O.O.4.2: Aumentar el cobro de los ingresos de ejercicios anteriores un 10% anual.						↑Total:	382.954,89	
Indicador: % de aumento del cobro de los ingresos de ejercicios cerrados a 31/12.						2012	141.311,77	
Valor esperado: 10%.						2013	127.180,59	
Tolerancia: +/- 1%						2014	114.462,53	
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Rendimiento esperado (€)	
31	A.4.2.1	Implantar los convenios de recaudación ejecutiva con la AEAT y con la Seguridad Social.	Tesorero	701,23	Implantación de los convenios	100%	31/03/2012	
							2012	54.350,68
							2013	48.915,61
							2014	44.024,05
							Total:	147.290,34
32	A.4.2.2	Coordinar los departamentos de Tesorería, Rentas y Recaudación en relación con la recaudación ejecutiva y los recursos.	Tesorero, Técnico de Rentas, Recaudador	1.976,70	Implantación de mecanismos de coordinación	100%	31/03/2012	
							2012	21.740,27
							2013	19.566,24
							2014	17.609,62
							Total:	58.916,14
33	A.4.2.3	Aumentar las diligencias de embargo un 10% anual.	Recaudador		% de aumento de las diligencias de embargo	10%	31/12/2012	
							2012	43.480,54
							2013	39.132,49
							2014	35.219,24
							Total:	117.832,27
34	A.4.2.4	Revisar, actualizar y depurar todos los padrones tributarios y censos anualmente.	Tesorero, Técnico de Rentas, Recaudador		Realización de la tarea	100%	30/09/2012	
							2012	21.740,27
							2013	19.566,24
							2014	17.609,62
							Total:	58.916,14

L.E.2: Mejorar la gestión económica, financiera y presupuestaria del Ayuntamiento.							
Indicador: Nº de quejas de vecinos, trabajadores o Concejales sobre el área económica a 31/12.							
Valor esperado por años: 10; 5; 2.				Tolerancia por años: +3; +2; +1.			
Indicador: % de expedientes tramitados en tiempo y forma y sin incidencias a 31/12.							
Valor esperado por años: 85%; 90%; 95%.				Tolerancia por años: -5%; -3%; -2%.			
Indicador: Nº de mejoras implantadas en el área económica a 31/12.							
Valor esperado por años: 5; 5; 3.				Tolerancia por años: 0.			
Indicador: Diseño de políticas y presupuestos utilizando la información suministrada por el área a 31/12.							
Valor esperado por años: Si.				Tolerancia por años: 0.			
Indicador: Cumplimiento del grado de ejecución esperado del plan de saneamiento a 31/12.							
Valor esperado por años: Según plan.				Tolerancia por años: Según plan.			
Indicador: Valoración del área económica en relación con las restantes áreas del Ayuntamiento a 31/12.							
Valor esperado por años: Superior.				Tolerancia por años: 0.			

O.E.5: Aumentar el grado de cumplimiento de la normativa presupuestaria.							
Indicador: Nº de reparos efectuados a 31/12.				Indicador: Nº de modificaciones de crédito efectuadas a 31/12.			
Valor esperado por año: 15, 10, 5.				Valor esperado por año: 22, 15, 10.			
Tolerancia: +/- 2.				Tolerancia: +/- 2.			

O.O.5.1: Aumentar el uso de herramientas internas de gestión presupuestaria.								
Indicador: % de aumento del uso de la propuesta de gasto y expedición de retenciones de crédito a 31/12.								
Valor esperado: 15% de aumento al año.								
Tolerancia: +/- 3%								
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento		
11	A.5.1.1	Implantar un sistema de gestión del gasto que comience por la propuesta de gasto.		Véase acción 11				
35	A.5.1.2	Regular en las bases de ejecución la tramitación de los contratos menores.	Interventor	605,99	Regulación efectuada	100%	31/12/2012	
36	A.5.1.3	Regular en las bases de ejecución la expedición de retenciones de crédito.	Interventor	605,99	Regulación efectuada	100%	31/12/2012	

O.O.5.2: Aumentar el suministro de información periódica sobre ejecución presupuestaria.								
Indicador: Información acordada suministrada en tiempo y forma a 31/12.								
Valor esperado: 100%.								
Tolerancia: 0.								
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad	
12	A.5.2.1	Suministrar información de la ejecución presupuestaria de los gastos propios de cada Concejalía.		Véase acción 12				Mensual
37	A.5.2.2	Suministrar información presupuestaria al Pleno.	Interventor	Compartido con acción 13	Información suministrada en plazo	100%	31/03/2012	Trimestral
38	A.5.2.3	Suministrar información presupuestaria a los vecinos a través de la página web.	Informático	600,17	Información suministrada en plazo	100%	31/03/2012	Trimestral

O.O.5.3: Evaluar periódicamente la información presupuestaria.							
Indicador: Nº de reuniones celebradas del comité de seguimiento a 31/12.							
Valor esperado: 6.							
Tolerancia: 0.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
39	A.5.3.1	Crear un comité de seguimiento de la información presupuestaria.	Interventor	302,99	Creación del comité	100%	31/03/2012
40	A.5.3.2	Evaluar la liquidación del presupuesto.	Comité de seguimiento	427,99	Celebración de la sesión	100%	30/04/2012 Anual
41	A.5.3.3	Evaluar la cuenta general del presupuesto.	Comité de seguimiento	427,99	Celebración de la sesión	100%	30/11/2012 Anual
42	A.5.3.4	Definir la información a suministrar al Pleno.	Comité de seguimiento	427,99	Información definida	100%	31/12/2012 Cuatrienal
43	A.5.3.5	Revisar las ordenanzas fiscales.	Comité de seguimiento	621,86	Revisión efectuada	100%	31/12/2012 Anual
44	A.5.3.6	Crear y revisar el plan anual de subvenciones.	Comité de seguimiento	427,99	Creación/ Revisión del plan	100%	31/12/2012 Anual
45	A.5.3.7	Crear y revisar el plan anual de inversiones.	Comité de seguimiento	427,99	Creación/ Revisión del plan	100%	31/12/2012 Anual

O.O.5.4: Aumentar la formación del equipo de gobierno en materia presupuestaria.							
Indicador: Examen informal realizado tras el curso al equipo de gobierno.							
Valor esperado: 7 sobre 10.							
Tolerancia: -2.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
46	A.5.4.1	Realizar un curso obligatorio al equipo de gobierno en materia presupuestaria.	Interventor	908,98	Realización del curso	100%	31/12/2011 Cuatrienal
47	A.5.4.2	Realizar jornadas de formación en novedades legislativas al equipo de gobierno.	Interventor	908,98	Realización de la jornada	100%	31/12/2011 Según proceda

O.E.6: Aumentar el control de costes en todo el Ayuntamiento.							
Indicador: Evolución media de los ratios de costes elaborados a 31/12.							
Indicador: Nº de ratios de costes evaluados a 31/12.							
Valor esperado: -5%; 25.							
Tolerancia: +/-1%; 0.							

O.O.6.1: Controlar los costes internos de funcionamiento del Ayuntamiento.							
Indicador: Evolución de los ratios de costes por áreas a 31/12.							
Valor esperado: -1%.							
Tolerancia: +/-0,2%.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
48	A.6.1.1	Recopilar información sobre los costes totales de cada departamento.	Comité de seguimiento	2.139,97	Información recopilada	100%	30/06/2012 Anual
49	A.6.1.2	Realizar un cuadro de costes por área con indicadores y ratios para su control.	Comité de seguimiento	2.139,97	Cuadro de costes realizado	100%	31/12/2012 Anual
50	A.6.1.3	Realizar comisiones de seguimiento del cuadro de costes.	Comité de seguimiento	2.567,97	Celebración de la sesión	2	31/12/2013 Semestral

O.O.6.2: Controlar los costes de todos los servicios que presta el Ayuntamiento.							
Indicador: Evolución de los ratios de costes por servicio público a 31/12.							
Valor esperado: -4%.							
Tolerancia: +/-0,5%.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
51	A.6.2.1	Recopilar información sobre los costes totales de cada servicio público.	Comité de seguimiento	2.139,97	Información recopilada	100%	30/06/2012 Anual
52	A.6.2.2	Realizar un cuadro de costes por servicio público con indicadores y ratios para su control.	Comité de seguimiento	4.279,95	Cuadro de costes realizado	100%	31/12/2012 Anual
53	A.6.2.3	Realizar comisiones de seguimiento del cuadro de costes.	Comité de seguimiento	2.567,97	Celebración de la sesión	4	31/12/2013 Trimestral
54	A.6.2.4	Informar al Pleno del coste de los servicios públicos.	Alcalde	0,00	Información suministrada	100%	31/12/2012 Anual

O.E.7: Aumentar la motivación del personal del área económica.							
Indicador: Incremento anual de la motivación del personal del área económica.							
Valor esperado: 15%.							
Tolerancia: +/- 3%							

O.O.7.1: Mejorar las condiciones de trabajo del personal del área.							
Indicador: Puestos cubiertos definitivamente a 31/12.				Valor esperado: Según acción.			
Indicador: Incrementos retributivos totales a 31/12.				Valor esperado: 5.000 € para todo el departamento.			
Tolerancia: 0; +/-1.000 €.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
55	A.7.1.1	Cubrir definitivamente las plazas vacantes.	Técnico de Personal	1.499,82	Puestos cubiertos	50% 50%	31/12/2012 31/12/2013
56	A.7.1.2	Aplicar la evaluación del desempeño.	Técnico de Personal e Interventor	4.529,77	Puestos evaluados	50% 50%	31/12/2012 31/12/2013

O.O.7.2: Mejorar la formación del personal del área.							
Indicador: Nº total de cursos adecuados al plan de formación realizados por los trabajadores del área a 31/12.							
Valor esperado: 18.							
Tolerancia: +/- 4.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
57	A.7.2.1	Elaborar un plan de formación personalizado para cada trabajador.	Técnico de Personal e Interventor	2.264,88	Plan elaborado	100%	28/02/2012 Anual
58	A.7.2.2	Enviar a cada trabajador a tres cursos adecuados según su plan de formación.	Alcalde	0,00	Cursos realizados por trabajador	3	31/12/2012 Anual

O.O.7.3: Implantar herramientas de mejora continua en el departamento.							
Indicador: Recomendaciones derivadas del grupo de mejora a 31/12.							
Valor esperado: 15 al año.							
Tolerancia: +/- 3.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
59	A.7.3.1	Crear un grupo de mejora.	Interventor	302,99	Grupo creado	100%	31/03/2012
60	A.7.3.2	Formar al grupo en herramientas de mejora continua.	Formador externo	1.000,00	Formación programada efectuada	100%	30/09/2012
61	A.7.3.3	Realizar encuestas de clima laboral	Técnico de Personal	749,91	Encuestas realizadas	100%	31/12/2011 Anual

O.E.8: Aumentar la coordinación entre todos los departamentos y el área económica.							
Indicador: Nº de asuntos tratados por el órgano de coordinación satisfactoriamente resueltos a 31/12.							
Valor esperado: 15.							
Tolerancia: +/- 3.							

O.O.8.1: Aumentar los órganos de coordinación interdepartamental.							
Indicador: Nombramiento de los responsables de coordinación/creación del órgano de coordinación a 31/12/11.							
Valor esperado: 100%.							
Tolerancia: 0.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
62	A.8.1.1	Nombrar un responsable de coordinación con el área económica por departamento.	Jefes de Área	0,00	Nombramiento efectuado	100%	31/12/2011
63	A.8.1.2	Crear un órgano de coordinación interdepartamental.	Jefes de Área	1.567,56	Órgano creado	100%	31/12/2011

O.O.8.2: Aumentar los mecanismos de coordinación interdepartamental.							
Indicador: Nº de reuniones del órgano de coordinación a 31/12.							
Valor esperado: 12.							
Tolerancia: +/- 2.							
Código	Acciones	Responsable	Coste (€)	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento	Periodicidad
64	A.8.2.1	Celebrar reuniones de coordinación para tratar asuntos transversales.	Órgano de coordinación	18.810,75	Reunión efectuada	12	31/12/2012 Según proceda
65	A.8.2.2	Definir la documentación que cada departamento debe recibir y/o remitir del/al área económica.	Órgano de coordinación	4.702,69	Documentación definida	100%	31/12/2012 Anual

Control del límite de palabras

Control del límite de palabras	
Apartado	Palabras
1	2.056
2	786
3	1.025
4	2.154
5	7.762
6	576
7	569
Suma:	14.928
Índice	397
8	289
9	5.574
Suma:	6.260
Total:	21.188