



"La modernización de las técnicas de presupuestación en el Ayuntamiento de Castellón: del presupuesto tradicional al presupuesto por objetivos."

Autor: Pascual Hernández Pérís

Interventor-Tesorero de Administración Local. Categoría Superior.

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

Tutor: Francisco Antonio Cholbi Cachá, Tesorero del Ayuntamiento de Benidorm (Alicante).

Destinatario: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Ministerio de Administración Pública. VIII Edición del Curso Superior de Dirección Pública Local. Noviembre de 2009.

I N D I C E S

Apartado	I n d i c e d e C o n c e p t o s	Página
I	RESUMEN EJECUTIVO	4
II	INTRODUCCION	9
III	CONTEXTO	10
III.1	Características del municipio	10
III.2	Características de la organización	12
III.3	Características del Área Económica	14
IV	EL DIAGNOSTICO	16
IV.1	El entorno	16
IV.2	Misión	18
IV.3	Visión	19
IV.4	Valores	19
IV.5	El problema a resolver	20
IV.5.1	Magnitud del problema	20
IV.5.2	Causas del problema	21
IV.5.3	Responsables del problema	22
IV.6	Análisis / Diagnóstico Estratégico (DAFO)	22
V	EL PLAN DE MEJORA	23
V.1	Las herramientas	23
V.2	Líneas estratégicas	24
V.3	Objetivos estratégicos	25
V.4	Objetivos operacionales y acciones concretas	28
V.5	La implantación	57
V.5.1	Cronograma	57
V.5.2	Coste de implantación	60
V.5.3	Evaluación	60
VI	A MODO DE CONCLUSIÓN	62
VII	BIBLIOGRAFIA	63
VIII	ANEXOS	A-1

INDICE DE DOCUMENTOS ANEXOS, GRÁFICOS Y TABLAS

Nº	Apartado Relacionado	DOCUMENTOS ANEXOS	PAGINA (*)
1	Análisis “DAFO”	Desarrollo y justificación del análisis “DAFO”	A-3
2	Acción 1.1.1.1	Características del “Grupo de Proyecto” denominado “Implantación del presupuesto por objetivos”.	A-15
3	Acción 1.1.2.1	Regulación normativa en Bases de Ejecución del Presupuesto del sistema de gestión presupuestaria y contable desconcentrado.	A-17
4	Acción 1.1.4.2.	Instrucciones para la elaboración de los Presupuestos del Ayuntamiento de Castellón para el año 2010.	A-18

Nº	Apartado Relacionado	GRAFICOS	PAGINA (*)
1	Características del municipio.	Vista general del municipio de Castellón.	10
2	Características del municipio.	Mapa de comunicaciones que rodean el municipio de Castellón.	10
3	Características del municipio.	Evolución demográfica del municipio de Castellón de 1787 al 2008.	A-40
4	Características de la organización.	Organización básica del Ayuntamiento de Castellón adaptada a la estructura de “municipio de gran población”.	12
5	Características de la organización.	Relación de entes dependientes del Ayuntamiento de Castellón y Fundaciones y Consorcios de las que forma parte.	13
6	Características de la organización.	Distribución Presupuestos Generales de Gastos año 2009 entre los entes que lo integran.	A-32
7	Características de la organización.	Presupuesto de Gastos año 2009 por clasificación funcional.	A-33
8	Características de la organización.	Presupuesto de Gastos año 2009 por clasificación económica.	A-34
9	Características de la organización.	Modificaciones de Crédito año 2008 por tipología.	A-35
10	Características de la organización.	Presupuesto de Ingresos año 2009.	A-36
11	Características del Área Económica.	Organigrama del Área Económica.	15
12	Herramientas	Proceso de Mejora Continua en el “Área de Gestión Económica” del Ayuntamiento de Castellón.	A-37
13	Acción 1.1.1.1	Constitución Grupo de Trabajo	A-38
14	Acción 1.1.1.9	Calendario tramitación Planes Departamentales	36

Nº	Apartado Relacionado	TABLAS	PAGINA (*)
1	Características del municipio.	Evolución demográfica del municipio de Castellón de 1787 al 2008.	A-40
2	Características de la organización.	Presupuesto General Consolidado año 2009.	A-41
3	Características de la organización.	Organización y asignación de tareas del “Área de Gestión Económica.”	A-42
4	Características de la organización.	Estadística de expedientes tramitados por el “Área de Gestión Económica.” en el año 2008.	A-43
5	Análisis “DAFO”	Cuadro análisis “DAFO”	23
6	Acción 1.1.1.7	Desglose en programas del Área de “Servicios Públicos Básicos”.	31
7 y 8	Acción 1.1.1.9	Seguimiento proceso de elaboración de Planes Departamentales	A-44
9	Implantación “Plan de Mejora”.	Cronograma de la implantación del “Plan de Mejora”	58
10	Coste implantación.	Costes por objetivos estratégicos y por ejercicios	60
11	Coste implantación	Cuadro de costes desglosados por acción	A-46
12	Evaluación	Cuadro de de indicadores de impacto	61

(*) Los Anexos tienen una paginación independiente de la del “Plan de Mejora” que se ha codificado con la letra A-número de página.

I.- RESUMEN EJECUTIVO

En primer lugar quiero expresar en este resumen la motivación que ha llevado a confeccionar este “Plan de Mejora”: la necesidad de asentar el “Área de Gestión Económica” en la nueva organización administrativa surgida del régimen orgánico de los municipios de gran población, con todas las fortalezas y debilidades que acompañan a las unidades de nueva creación y que debe llevar, en un horizonte muy próximo, a una mejor y más moderna gestión presupuestaria con un incremento de su eficacia y transparencia que redundará en una mayor satisfacción de las unidades gestoras y de los ciudadanos.

Con la implantación del presente “Plan de Mejora” en el “Área de Gestión Económica” se pretende que el Presupuesto se constituya en un instrumento para la planificación y en una herramienta fundamental para dotar de mayor transparencia a la gestión del Ayuntamiento de Castellón tanto hacia el exterior (en su vertiente ciudadana) como hacia el interior (los propios Departamentos Municipales).

Pero este “Plan de Mejora” no podrá ejecutarse eficazmente sin tener en cuenta el entorno y los problemas que acaecen a la organización en la que se pretende implantar. Su desarrollo requerirá el entorno adecuado para que la organización del Ayuntamiento de Castellón acabe interiorizando el nuevo modelo que se desea impulsar. El cambio organizativo y el proceso modernizador en el que está inmerso el Ayuntamiento de Castellón en los últimos años proporciona una oportunidad importante para introducir esta propuesta de mejora en las técnicas de presupuestación que pretende, a grandes rasgos, implantar la cultura de la planificación por objetivos en el documento presupuestario y establecer una organización adecuada para el cumplimiento y evaluación de los mismos, dando transparencia a la gestión económica que resulta de la ejecución del nuevo modelo.

Además se está extendiendo en nuestras administraciones públicas desde su incorporación a la LOFAGE el principio de “*gestión responsable*” que

significa que los ciudadanos quieren visualizar de manera clara cuáles son los fines de los distintos organismos públicos y los resultados de la gestión que se ha encargado a cada uno de ellos, así como la forma en que se responsabilizan sus gestores por el cumplimiento de los objetivos que previamente han sido fijados de forma concreta y evaluable.

Pero al lado de estos aspectos que pueden facilitar la incorporación de estas nuevas técnicas presupuestarias hay que señalar que también existen serios problemas para la implantación del presupuesto por objetivos: todas las experiencias en nuestro país, incluso a nivel de la Administración del Estado, de presupuestos por objetivos (o por “programas” como tradicionalmente se le ha venido llamando) han contado con inconvenientes casi insuperables, a saber, la falta de cultura de planificación, la ausencia de desarrollo de sistemas de contabilidad analítica en nuestras administraciones que ha impedido la asignación de costes a los programas, el problema conceptual de la definición de los objetivos y en la misma medida de los indicadores que midiesen sus resultados o cumplimientos y la importante falta de flexibilidad de nuestras administraciones para aplicar técnicas que en otros países como Reino Unido han alcanzado un notable desarrollo (“Financial Management Initiative”).

Otra dificultad importante para la implantación del presente “Plan de Mejora” podemos encontrarla en que el mismo exige del fuerte compromiso de las unidades gestoras (implantación del presupuesto por objetivos y su gestión desconcentrada), del personal directivo (puesta en marcha de un “Cuadro de Mando Integral” a partir de indicadores de gestión definidos y de evaluaciones predeterminadas) y de los cargos políticos (transparencia hacia el exterior de la información económica).

Por todo ello y para la consecución de los objetivos que marca la propuesta de mejora, la ejecución del plan tendrá un liderazgo compartido entre el “Área de Gestión Económica” y la Dirección de Modernización, dos unidades gestoras resultantes del cambio organizativo con importantes dosis de energía, ilusión e ideas que contarán, además, con 2 “alianzas” relevantes:

- ✓ El “grupo de proyecto”, herramienta fundamental del Plan que, con la representación de toda la organización administrativa y el liderazgo del Teniente de Alcalde de Economía y Hacienda, impulsará, de forma participativa, las fases más puramente técnicas del proceso de mejora (elaboración de Planes Departamentales, fijación de indicadores y confección de Memorias de Gestión, implantación de la gestión desconcentrada...).
- ✓ El “Comité de Dirección” que, con una composición político-técnica, adoptará las decisiones de más impacto para la institución en orden a la ejecución total del “Plan de Mejora” (planificación plurianual, los informes de gestión, la información económica en la página “Web” municipal...).

Los 3 objetivos estratégicos que se persiguen con la ejecución de este “Plan de Mejora” que abarca el periodo de julio de 2009 a diciembre de 2012 son los siguientes:

- ❖ Incorporar la planificación en la presupuestación del Ayuntamiento de Castellón, implantando el presupuesto por objetivos y la planificación plurianual, así como su gestión desconcentrada y una metodología en la elaboración, gestión y cierre del ejercicio presupuestario (periodo de julio de 2009 a enero de 2011).
- ❖ Implantar un sistema de información económica a través de un “Cuadro de Mando Integral” que permita, independientemente de la Contabilidad Municipal, recoger los objetivos de la organización y los sistemas de control de su cumplimiento a través de indicadores (periodo de julio de 2010 a marzo de 2012).
- ❖ Disponer de la información económica actualizada y fácilmente accesible al ciudadano (especialmente en la página “Web” municipal), tanto en lo que se refiere a los objetivos que se vinculan a los programas presupuestarios como a su grado de cumplimiento (periodo de abril de 2010 a diciembre de 2012).

Los 3 objetivos estratégicos están fuertemente vinculados entre si de tal forma que la creación de un “Cuadro de Mando Integral” exige de una previa planificación presupuestaria por objetivos y de una gestión desconcentrada en las propias unidades gestoras.

Después de haber atravesado la fase de planificación presupuestaria por objetivos, los centros gestores se encuentran ya creados y disponen de una formación presupuestaria que se les ha realizado para la elaboración del Presupuesto y, sobre todo, existe una actitud de mayor compromiso para gestionar desconcentradamente el presupuesto porque con ello se ésta obteniendo información a tiempo real del nivel de cumplimiento de los objetivos por ellos planificados. Para la organización administrativa resulta imprescindible extender la gestión desconcentrada en gastos para poder elaborar indicadores de gestión y evaluar el cumplimiento de los objetivos programados que constituyen la premisa básica del “Cuadro de Mando Integral”.

Pero el desarrollo del objetivo de la transparencia en la información económica que se encuentra presente en todas las reformas de la legislación de régimen local que se nos anuncian, exige también de la ejecución previa del resto de objetivos estratégicos, a saber, la implantación del presupuesto por objetivos y la configuración de un “Cuadro de Mando Integral” que incorpore la información económica de los indicadores y su correspondiente evaluación: constituye la ejecución previa de estas actuaciones el verdadero “back office” que permitirá, en una fase más avanzada del Plan, articular intensos y extensos mecanismos de información al exterior de la organización administrativa que son la base sólida de la participación ciudadana.

En total se han diseñado en el Plan, aparte de los 3 objetivos estratégicos expresados, 8 objetivos operacionales y 45 acciones en un plazo temporal de 3 años y medio, con un coste total de implantación de 186.818,87 euros (cuyo desglose a nivel de acción se recoge como Anexo al presente trabajo) y que refleja en su cronograma de las páginas 58 y 59 la periodificación de sus objetivos y acciones. La contemplación de su desarrollo permite afirmar que el Plan atravesará las siguientes fases:

- ✓ Planificación: elaboración del presupuesto por objetivos y de la planificación plurianual (julio de 2009 a agosto de 2010).
- ✓ Ejecución y medición: implantación de la gestión descentralizada y fijación de indicadores de gasto (enero a diciembre de 2010).
- ✓ Evaluación: realización de la Memorias de Gestión y creación del “Cuadro de Mando Integral” (enero de 2011 a marzo de 2012).
- ✓ Mejora: realización de los planes de mejora y las auditorías de eficacia (abril a junio de 2011).
- ✓ Comunicación: información económica en la página “Web” municipal (abril de 2010 a diciembre de 2012).

En orden a poder evaluar la implantación de la propuesta de mejora se han incorporado al plan indicadores de cumplimiento junto a la descripción de cada acción y una relación de indicadores de impacto en la parte final del trabajo que permitirá medir el nivel de cambio real de la organización tras la ejecución completa de los objetivos estratégicos diseñados.

Se trata, sin duda, del primer y más serio reto del “Área de Gestión Económica” como unidad administrativa surgida del nuevo modelo organizativo: presentar y desarrollar este “Plan de Mejora” que, superando las debilidades y amenazas que posteriormente se describirán en el análisis “DAFO”, proyecte un nuevo modelo presupuestario que dote de valor añadido a la organización e incorpore las nuevas técnicas de planificación al documento presupuestario, implicando a todos los centros gestores en el desarrollo del control de eficacia de sus objetivos y en la gestión desconcentrada del presupuesto que ellos mismos han elaborado. En la medida que seamos capaces de transmitir al resto de la organización los importantes beneficios (eficacia en la programación, agilidad en la gestión presupuestaria y mayor nivel de información y transparencia) del nuevo modelo presupuestario no andaremos en solitario en esa travesía del “desierto administrativo” que deberemos recorrer en los próximos años.

II.- INTRODUCCIÓN

El Ayuntamiento de Castellón, al promover su incorporación al nuevo régimen orgánico de los municipios de gran población, no sólo pretendía adaptarse formalmente a este régimen previsto en la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local, sino, además y sobre todo, aprovechando todos los cambios que su aplicación conllevaba, poner en marcha , con la unanimidad de todos los grupos políticos, un proceso de cambio que permitiese la adopción de una serie de reformas tendentes a su racionalización y modernización, buscando los instrumentos adecuados para afrontar los complejos retos que le presentaba la sociedad actual.

El “Plan Marco de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales” aprobado el 26 de octubre de 2006 ha sido una herramienta muy potente que ha orientado las actuaciones municipales en los últimos años en esta dirección. El Plan identifica e impulsa un conjunto de iniciativas y proyectos que comparten una idea: *hacer las cosas cada día mejor*. El Plan y los proyectos que lo han integrado (creación de 5 grandes Áreas de Gobierno, un Comité de Dirección, una Dirección de Modernización, un Comité de Calidad, modernización de las infraestructuras y sistemas de información municipales...) han contado, desde el primer momento, con el liderazgo de un equipo de gobierno, el compromiso de todos los grupos políticos y el impulso de un núcleo directivo que ha apostado decididamente por construir una organización municipal moderna y eficaz.

En este contexto resultaba importante que la idea de modernización penetrara también con fuerza en el Área Económica. En este sentido la referida Ley 57/2003 profundiza en la estructura organizativa relativa a la gestión económico-financiera por la importancia que tienen en las administraciones locales y por la necesidad que existe de dirigir y coordinar estos servicios con criterios de eficiencia y eficacia. Una novedad importante que introducía esta norma en el ámbito de las Haciendas Locales (artículo 133.b)) es que

posibilitaba la separación de la gestión económico-financiera y presupuestaria de la función de fiscalización (esta última atribuida a la Intervención General).

III.- C O N T E X T O

III. 1 . - CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO

Castellón es una ciudad media por posición y tamaño e intermedia con relación a su desarrollo y función económica que está situada al norte de la Comunidad Valenciana y al este de España. Casi todo su término municipal es una llanura, exceptuando el interior donde se ve afectada por las estribaciones de la Sierra del Desierto de las Palmas. Disfruta de más de 10 Km. de playa que le separan de la ciudad de Benicassim donde se concentra su actividad turística (puerto, club náutico, zona lúdica en el Grao...)

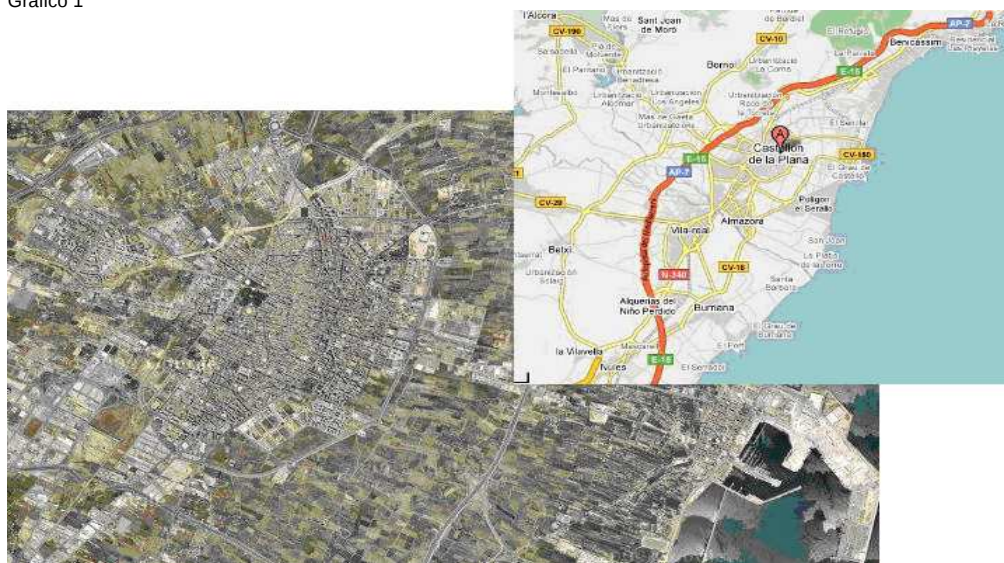
Su localización en los mapas se halla en el punto de encuentro entre el meridiano 0º de Greenwich y el paralelo 40º de latitud norte. Sus principales datos físicos son los siguientes:

Superficie: 107,5 km²

Altitud: 30 m

Gráfico 2

Gráfico 1



Fuente: Sistema de Información Geográfica Municipal

Castellón cuenta con un clima mediterráneo y su población asciende a 177.924 habitantes (INE 2008); es la cuarta ciudad más poblada de la Comunidad Valenciana y la más poblada de la provincia de Castellón (concentra el 29,91% de la población provincial).

Castellón ha registrado un notable crecimiento demográfico en la última década, debido fundamentalmente a la inmigración extranjera. El 20,17% de la población de la ciudad es de nacionalidad extranjera (INE 2008), siendo el colectivo foráneo predominante el rumano con 23.421 censados (65,25% del total de extranjeros).

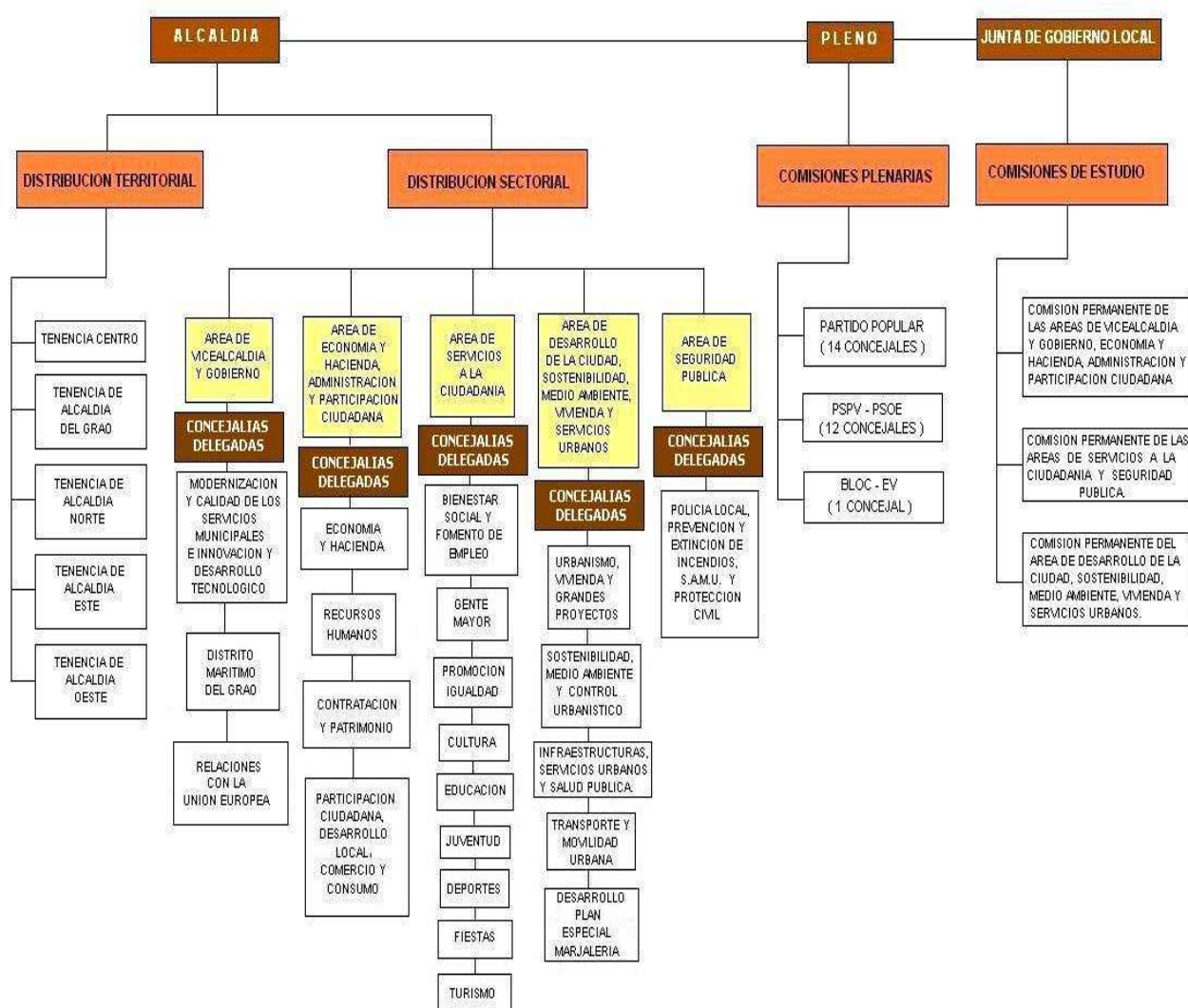
Las claves más importantes de la estructura actual de su economía son las siguientes:

- ✓ Energía y agua: la refinería de petróleo.
- ✓ La industria cerámica y química: un sector tradicional e impulsor en la comarca.
- ✓ La industria del metal: atomización y diversificación.
- ✓ Las industrias manufactureras: decisiva importancia del textil.
- ✓ La construcción: un sector dinámico e impulsor que venía representando casi el 35% del empleo y que en la actualidad se encuentra en proceso de redimensionamiento para adaptarse a la actual coyuntura económica.
- ✓ 9500 hectáreas dedicadas a la agricultura (8500 son de regadío y 1000 de secano)

III. 2 . - CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización básica del Ayuntamiento de Castellón está adaptada a la estructura de “municipio de gran población” y se basa en el siguiente esquema:

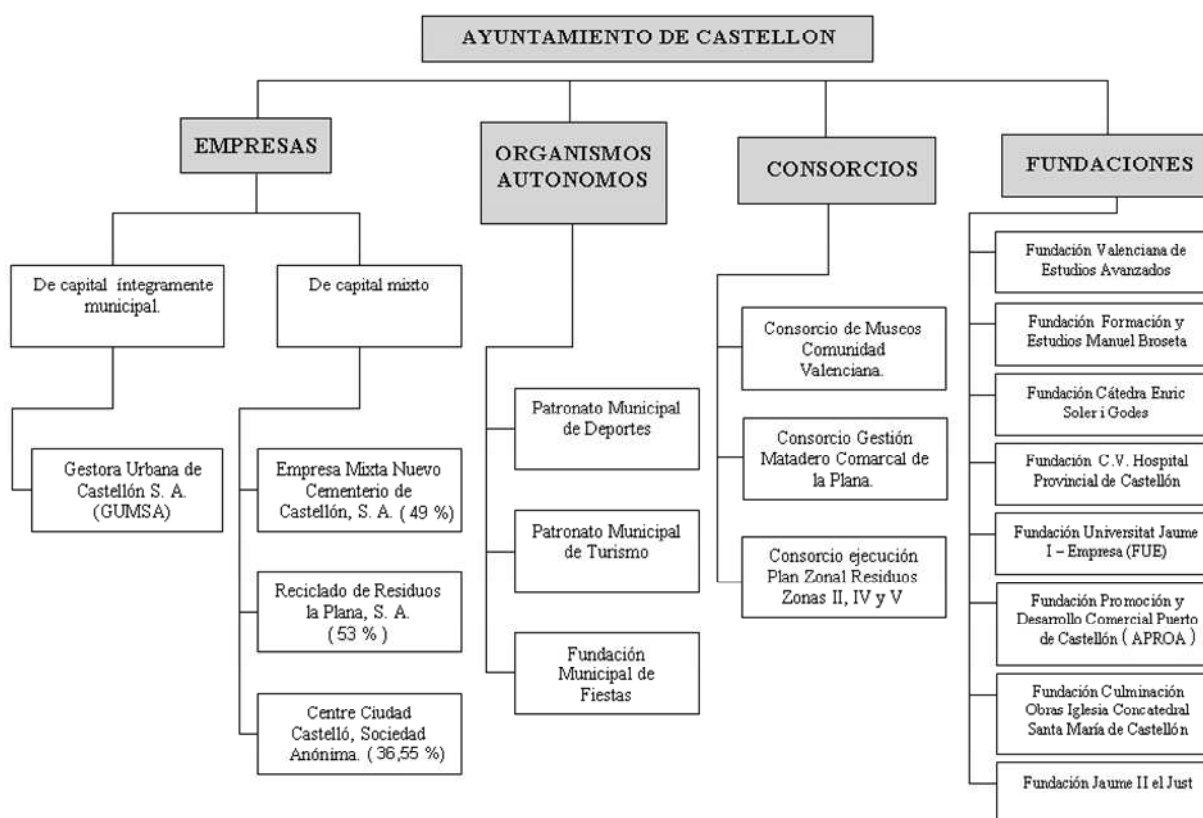
Gráfico 4



Fuente: elaboración propia

La relación de entes dependientes del Ayuntamiento de Castellón y Fundaciones y Consorcios de los que forma parte son los siguientes:

Grafico 5



Fuente: elaboración propia

Si contemplamos los datos del Gráfico 6 del Anexo se puede concluir la gran centralización de la gestión económica en el Ayuntamiento (91%) y la escasa descentralización a través de organismos autónomos y empresas municipales (9%).

III. 3 . - CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA E C O N Ó M I C A

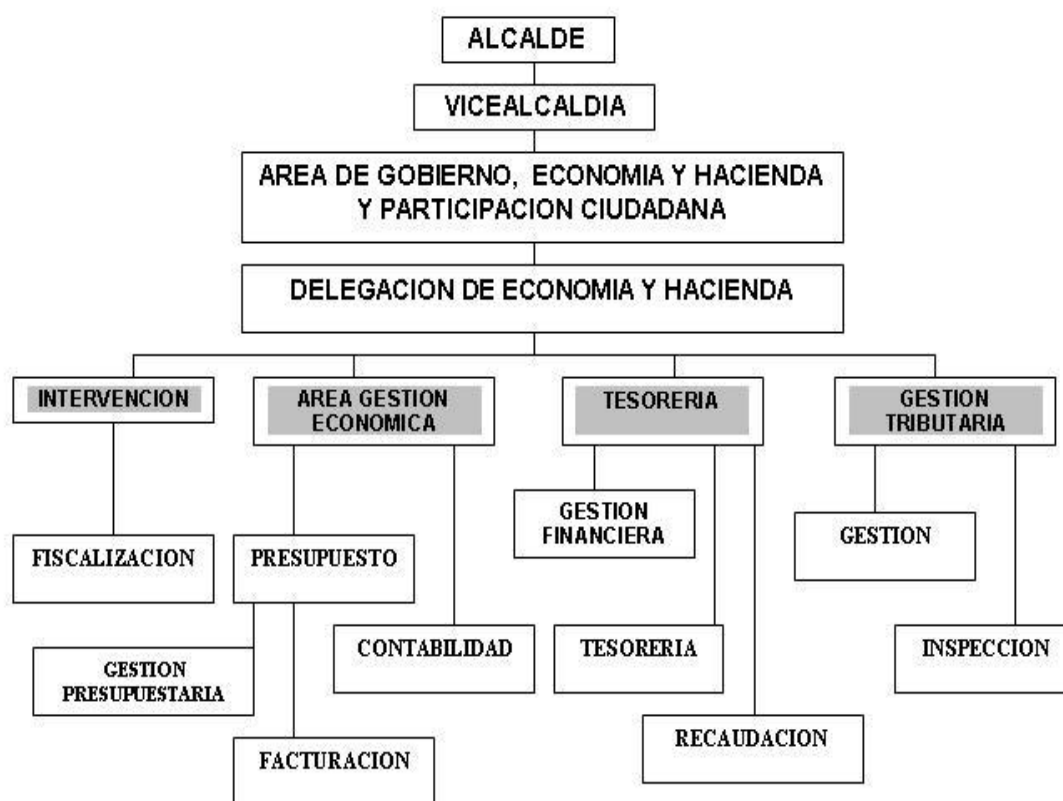
La incorporación al régimen previsto en el Título X de la Ley 57/2003 mediante Ley 12/2005, de 22 de diciembre, de la Generalitat, supuso la implantación de una nueva estructura orgánica y funcional que conllevó una reestructuración total del Área Económica existente hasta ese momento, ya que no podía ser una gran ciudad con una estructura organizativa de un pequeño municipio.

De toda la variedad de posibilidades que abría el nuevo marco normativo en cuanto al reparto de funciones y competencias del Área Económica, la elegida por el Ayuntamiento de Castellón, en el ejercicio de su potestad de autoorganización, ha sido la siguiente:

- ❖ **El órgano de Intervención:** que ejerce su función natural de fiscalización.
- ❖ **El órgano de Gestión Presupuestaria y Contabilidad (“Área de Gestión Económica”):** que desarrolla la función presupuestaria y contable.
- ❖ **El órgano de Tesorería:** que ejerce las funciones de tesorería y gestión financiera, así como la jefatura funcional de la recaudación.
- ❖ **El órgano de Gestión Tributaria:** que integra en sus actuaciones todo el proceso tributario completo desde la liquidación a la inspección, pasando por la revisión o resolución de recursos.

Lo que acabamos de describir se representa en el siguiente organigrama:

Grafico 11



Fuente de elaboración propia

Las funciones que le son encomendadas en la normativa municipal al “Área de Gestión Económica”, en su vertiente presupuestaria, son, entre otras, las siguientes (sólo transcribimos aquellas que tienen especial incidencia en el ámbito objetivo del presente “Plan de Mejora”):

- a) *El análisis y evaluación de los programas de gastos que integran el Presupuesto, sus costes y resultados y los criterios aplicables para el calculo de la rentabilidad y eficacia de los gastos presupuestarios. La correcta asignación de recursos, con arreglo a los principios de eficacia y eficiencia, que se realizarán en función de la definición y cumplimiento de objetivos.*

- b) *El establecimiento de las técnicas presupuestarias a utilizar para la elaboración del Presupuesto.*
- c) *La realización de una memoria demostrativa del grado de cumplimiento de los objetivos programados.*
- d) *La confección de los Planes económico-financieros a los que se refiere la Ley General de Estabilidad Presupuestaria, así como la elaboración de los estudios y propuestas precisas para el control del equilibrio presupuestario dentro de las directrices fijadas por la Junta de Gobierno Local.*
- e) *La definición de las directrices que deban seguirse en la elaboración de los escenarios presupuestarios y en la evaluación de las políticas presupuestarias de gasto que en los se integren. La preparación de los presupuestos plurianuales que desarrollen el contenido de los escenarios presupuestarios. La formulación de la normativa y de las instrucciones que han de orientar la elaboración anual de los Presupuestos Municipales.*

IV.- E L D I A N Ó S T I C O

IV.1. - E L E N T O R N O

En primer lugar es objeto de análisis en el entorno del ámbito objetivo de nuestro trabajo la legislación aplicable: en este sentido puede afirmarse de la observación del conjunto de referencias normativas que disponemos en nuestra legislación (artículo 167 del Texto Refundido de la Ley reguladora de Haciendas Locales, Orden de 3 de diciembre de 2008, artículo 133 de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, artículos 70, 71 y 72 de la Ley 47/2003 General Presupuestaria y Orden de 23 de noviembre de 2004) que el presupuesto por objetivos es de obligada implantación para los “municipios de gran población” como el de Castellón y en el resto de régimen común tiene carácter voluntario.

El segundo aspecto a analizar es la propia evolución de la función presupuestaria a partir del efecto “palanca” que puede producir la aparición de determinadas técnicas que se vienen implantando en los últimos años en nuestras administraciones públicas. La función presupuestaria debe evolucionar en la misma forma que lo ha hecho el entorno administrativo. Con la aparición de la llamada “nueva gestión pública” se pone en énfasis en la orientación al ciudadano y en establecer políticas públicas para satisfacer sus necesidades. La idea de estructurar el presupuesto por actividades y objetivos se desarrolla en un primer momento bajo un principio eficientista de conseguir en la administración pública la racionalización de procesos y de la gestión, de todo punto necesaria por el importante proceso de descentralización y desconcentración que se ha venido observando en nuestras administraciones (especialmente las de gran tamaño).

Pero en la actualidad esta idea del presupuesto por objetivos ha recibido un fuerte impulso con la extensión del concepto de “gestión responsable” (ver LOFAGE, Ley 28/2006 de Agencias Estatales) como derecho de los ciudadanos en su relación con la administración pública. En este momento se predica como un derecho de los ciudadanos el ser informados de las actuaciones municipales. El propio “Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana” del Ayuntamiento de Castellón ya recoge como principio el que *“los ciudadanos tienen derecho a ser informados de los resultados de la gestión municipal. Para ello el ayuntamiento definirá un conjunto de indicadores de actividad que se publicarán anualmente a través de medios y redes de comunicación municipal.”*

El círculo virtuoso se podría estar cerrando con la aparición del artículo 13.3 del E.B.E.P. que establece la evaluación por resultados y no por desempeños, fijando que la exigencia de responsabilidad por resultados en el funcionario público exige dos condiciones, a saber, que estén fijados de antemano y sean controlables. Por último se establece en el nuevo Estatuto que el cumplimiento de las responsabilidades incidirá en sus retribuciones, carrera profesional y en la continuidad en el puesto de trabajo.

Por último y tercer aspecto a considerar en el entorno es la ubicación orgánica de la función presupuestaria en nuestras administraciones locales: la función presupuestaria, en manos de la Intervención Municipal, constreñida y asfixiada por su función natural y esencial de la fiscalización, se limitaba a la confección del presupuesto a partir de la estimación de los gastos con los recursos disponibles dando lugar al llamado “presupuesto de medios” o tradicional.

Como consecuencia del cambio modernizador que se ha descrito en el apartado anterior, surge como novedad en nuestra organización municipal el “Área de Gestión Económica” (en otras organizaciones se le llama “Oficina Presupuestaria”) como unidad gestora independiente que debía superar la limitación de la función presupuestaria a la confección del Presupuesto y sus modificaciones y explorar todas las posibilidades que contemplaba la ley al prever la presupuestación por objetivos con definición de los mismos, el cálculo de las desviaciones o el análisis de costes de los servicios (*), con lo que la herramienta del Presupuesto se llenaría de contenido, sirviendo para los fines completos para la que fue diseñada. (ver relación de funciones de la nueva unidad en páginas 15 y 16).

IV.2.- MISIÓN

El “Área de Gestión Económica” tiene como misión la confección y ejecución del presupuesto del Ayuntamiento de Castellón con arreglo a los principios de eficacia y eficiencia y a las directrices fijadas por el gobierno municipal y la elaboración de la información económica necesaria tanto para el interior como el exterior de la organización administrativa.

(*) El tema de la incorporación de una Contabilidad Analítica o de costes no es desarrollado en este Plan de Mejora por exigir su implantación una propuesta independiente y específica que será acometida por nuestro Ayuntamiento en los próximos años.

IV.3.- VISIÓN

El futuro ejercicio de la función presupuestaria por parte del “Área de Gestión Económica” tendrá como fines a cumplir la implantación del Presupuesto por objetivos como instrumento de la planificación estratégica que permite determinar y priorizar las líneas de actuación de la organización y diseñar programas para el logro de los objetivos propuestos en la misma, el desarrollo de su gestión desconcentrada por las unidades gestoras para que éste se pueda convertir en una verdadera herramienta interna de información y evaluación del grado de consecución de los objetivos programados y, por último, la transparencia de la información económica que resulta de la ejecución presupuestaria poniéndola al servicio de la ciudadanía.

IV.4.- VALORES

La actuación del “Área de Gestión Económica” debe, en todo momento, respetar los valores que se ha dado el propio Ayuntamiento de Castellón de forma general en el Plan de Modernización (organización moderna, emprendedora, abierta, accesible, proactiva, orientada a los ciudadanos, inmersa en la cultura de la mejora y la excelencia...) y en este contexto deberán ser, entre otros, los **valores** que informan su labor los siguientes:

- ✓ Transversalidad y capacidad de descentralización.
- ✓ Eficacia en el servicio a nuestros destinatarios (orientación a los resultados).
- ✓ Calidad en el servicio.
- ✓ Credibilidad por su profesionalidad.
- ✓ Anticipación y capacidad de respuesta ante nuevas situaciones.
- ✓ Responsabilidad de los funcionarios implicados.

IV.5.- EL PROBLEMA A RESOLVER

IV.5.1.- Magnitud del problema

Esta nueva forma de entender y desarrollar la función presupuestaria deberá superar algunas de las deficiencias que se advierten en la actualidad en el plano de la presupuestación en el Ayuntamiento de Castellón:

- ✓ Los presupuestos no se aprueban dentro del plazo establecido en la normativa legal aplicable por lo que deben prorrogarse los del ejercicio anterior a partir del 1 de enero.
- ✓ Falta de conexión entre la planificación estratégica y las políticas públicas municipales con la presupuestación anual.
- ✓ Los Presupuestos se elaboran de forma continuista e incrementalista: es un modelo que se basa en más servicios mayor presión fiscal.
- ✓ Ausencia de objetivos e indicadores en la definición de los programas presupuestarios.
- ✓ Deficiente información proporcionada a las Área Gestoras acerca del presupuesto y su ejecución.
- ✓ Escasa transparencia en la comunicación de las actuaciones programadas, así como de los resultados económicos-financieros de la entidad a los ciudadanos.

IV . 5 . 2 . – Causas del problema

Las causas de los problemas en la presupuestación en el Ayuntamiento de Castellón se pueden circunscribir a los siguientes ámbitos:

1.- La no adecuación de las técnicas de presupuestación a las nuevas tendencias organizativas que se están implantando en las grandes administraciones públicas.

2.- La falta de cultura de la planificación en nuestra organización administrativa.

3.- La necesidad de establecer mecanismos de información y/o comunicación con las unidades gestoras en los procesos de elaboración, gestión y cierre del presupuesto que exige del “Área de Gestión Económica” un esfuerzo de liderazgo en la construcción y difusión del nuevo modelo presupuestario presidido por los principios de transparencia y coordinación interdepartamental.

4.- Otra causa del problema es la falta de transparencia en la gestión presupuestaria para el ciudadano para que éste puede controlar las actividades y tener la certeza de que se desarrollan conforme ha sido programadas y en caso de producirse desviaciones que su administración proceda a corregirlas. No es posible saber si se están o no haciendo bien las cosas sino se compara el objetivo logrado con el desempeño esperado. Esta transparencia hacia el exterior de fijación de objetivos y establecimiento de indicadores exige una fuerte voluntad política que no es muy habitual en el municipalismo español.

5.- Por último, la carencia de personal técnicamente formado para asumir las exigencias de la aplicación del nuevo modelo presupuestario, especialmente en las unidades gestoras que ven reforzado en el mismo su protagonismo.

I V . 5 . 3 . – Responsables del problema.

No vamos a individualizar a los responsables del problema porque sería posiblemente injusto. El peso de la inercia administrativa, la infravaloración orgánica de la función presupuestaria y la falta de desarrollo de los instrumentos de planificación en el subsector local explican sobradamente el diagnóstico realizado.

I V . 6 . - ANÁLISIS/DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (DAFO).

Una correcta planificación de cualquier actividad humana debe iniciarse con un análisis “DAFO” (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades): este documento cuyo desarrollo y justificación recogemos como Anexo del presente trabajo se centra en el análisis de la nueva función presupuestaria a partir del presupuesto por objetivos que pretende implantar el “Área de Gestión Económica” en el Ayuntamiento de Castellón:

Tabla 5

D A F O			
Entorno			
Oportunidades		Amenazas	
-Subvenciones específicas para adquisición "software" especializado	1	-Falta de desarrollo legislativo	1
-Desarrollo tecnológico	2	-Crisis económica	2
-Demanda social	2	-Limitación de los sistemas de información contable para adaptarse a los nuevos procesos presupuestarios	2
-Medios y recursos que ofrece una gran estructura administrativa	2	-Falta de implicación de las áreas gestoras	2
-Disponibilidad previa de planes estratégicos	2	-Dificultad de coordinación con otros Departamentos Municipales	2
-Aprovechamiento de sinergias en la ejecución de tareas por otros Departamentos que eviten duplicidades	2	-Resistencia al cambio del resto de la organización	2
-Implantación en otros municipios de gran población	2	- Dificultades conceptuales ligadas a la propia definición de objetivos y la estructura de programas	3
-Cambio legislativo de la estructura presupuestaria con entrada en vigor el 1 de enero de 2010	2		
-Implantación de una cultura del cambio en la organización administrativa	3		
Puntuación total:	18	Puntuación total:	14

Interno			
Puntos Fuertes		Puntos Débiles	
-Experiencia profesional	2	-Falta de formación en el personal	1
-Buen clima laboral	2	-Falta de apoyo político y liderazgo por parte de responsables políticos y técnicos responsables de su implantación	2
-Trabajo en equipo	2	-Resistencia al cambio del propio personal	2
-Personal con mucha capacidad de trabajo	2	-Factor histórico: formas de trabajo ligadas a una organización tradicional	2
-Motivación personal del Área de Gestión Económica	3	-Falta de tiempo para poder transmitir y consolidar las formaciones que exigen las nuevas tareas	2
Puntuación total:	11	Puntuación total:	9

Diagnóstico: Ilusión

Observaciones: Constituye un reto profesional para todos los integrantes del "Área de Gestión Económica" el implantar esa nueva idea de lo que es la función presupuestaria en un "municipio de gran población" con aplicación de nuevas técnicas de gestión que doten de especial protagonismo y consoliden la posición estratégica de la unidad gestora que surgió del cambio organizativo.

V.- EL PLAN DE MEJORA

V.1. – LAS HERRAMIENTAS

El "Plan Marco de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales" regula en su línea estratégica número 5 "*La excelencia en los servicios (compromiso con la calidad)*" un conjunto de medidas tendentes a impulsar la

gestión de la excelencia en el Ayuntamiento que se articulan a través del denominado “Sistema de Gestión de la Calidad”. Esta herramienta dispone de importantes ventajas como es el conocimiento que posee la organización de la misma lo que evita un periodo de aprendizaje y adaptación, el respaldo del liderazgo político y que es un sistema que crea unas sinergias internas que permiten compartir los conocimientos de los empleados públicos y fomentar un cambio cultural que permita una mayor interacción entre los mismos.

Dentro de este sistema de gestión de calidad se prevee la creación de los “grupos de mejora” dedicados a la modernización y la calidad de los servicios municipales. Con tales fines, se ha diseñado un modelo de gestión distinto al entonces vigente para acometer el proceso de cambio y garantizar su éxito, promoviendo la participación del personal municipal en grupos de trabajo, por ser ellos quienes mejor conocen los procesos, así como estimulando la implantación de una cultura de calidad en la gestión y la prestación de servicios mediante el reconocimiento a los participantes.

La otra herramienta que está en la base del desarrollo de este “Plan de Mejora” es el ciclo de mejora continua “PDCA”. El proceso de implantación del presupuesto por objetivos atraviesa las cuatro fases que integran el ciclo de mejora (planificación, ejecución, evaluación y mejora), añadiéndose, en el caso particular de la experiencia que se proyecta para el Ayuntamiento de Castellón, una quinta fase de comunicación por la importancia que le otorgamos a la transparencia en la actividad de las administraciones públicas (ver Gráfico número 12 de los Anexos).

V . 2 . - LINEAS ESTRATÉGICAS

El “Área de Gestión Económica” propone las siguientes líneas estratégicas de actuación en el inmediato futuro que constituyen la consecuencia directa de la visión de la nueva unidad gestora que se plasmaban con anterioridad en este documento:

1.- Crear un sistema de elaboración y gestión del Presupuesto coordinado con la planificación estratégica que facilite la toma de decisiones y la gestión eficaz de los recursos.

2.- Implantar modelo integrado de información económica que permita un análisis multidimensional, ágil y alineado con las tendencias actuales de nuevas tecnologías por parte de las diferentes unidades gestoras, equipo directivo y dirección política y que sea fácilmente accesible y transparente tanto al interior como exterior de la propia organización administrativa.

V . 3 .- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El “Área de Gestión Económica” establece para el periodo que abarca de julio de 2009 a diciembre de 2012 (3 años y medio) los siguientes objetivos estratégicos sobre los que centrará sus esfuerzos y compromisos de mejora dentro del nuevo modelo de gestión administrativa que se aprobó en el “Plan Marco de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales”:

❖ **Objetivo Estratégico 1.1:** Incorporar la planificación en la presupuestación del Ayuntamiento de Castellón, implantando el presupuesto por objetivos y su gestión desconcentrada en el periodo de julio de 2009 a enero de 2011.

➤ **Descripción.-** El presupuesto por objetivos persigue, sobre todo, destacar las acciones a emprender y los resultados a alcanzar en un programa de trabajo. La sinergia que se genera al asumir las unidades gestoras responsabilidades en la elaboración del presupuesto debe ser rentabilizada por la organización durante la gestión y ejecución del mismo (gestión desconcentrada).

➤ **Mejora.-** El presupuesto por objetivos y su gestión desconcentrada repercutirán en las siguientes mejoras en el funcionamiento municipal:

- ✓ El énfasis principal se pondrá en lo que el Ayuntamiento de Castellón hace.
- ✓ Asignará los recursos de los programas de acuerdo a las metas establecidas.
- ✓ Permitirá la medición objetiva de los niveles de eficacia de cada uno de los programas.
- ✓ Proporcionará información a diferentes niveles lo que apoyará la toma de decisiones.
- ✓ Relacionará los recursos asignados con las actividades realizadas y los responsables de ejecutarlas para la consecución de las metas en un periodo determinado, lo que permitirá la toma de decisiones correctivas de forma oportuna.
- ✓ La gestión presupuestaria será mejor desarrollada por las unidades que tramitan diariamente los expedientes administrativos que de forma centralizada por un único centro presupuestario.
- ✓ La evaluación posterior de los objetivos programados se realizará con mayor rigor e información por los centros gestores si se ha participado en su gestión presupuestaria durante el ejercicio contable.

❖ **Objetivo Estratégico 2.1: Implantar un sistema de información económica a través de un “Cuadro de Mando Integral” en el periodo de julio de 2010 a marzo de 2012.**

➤ **Descripción.-** Obtener un sistema de información que constituya una herramienta de control y evaluación que permita trabajar a los integrantes de la organización hacia los objetivos propuestos, posibilitando que cada persona y Departamento pueda medir su propia contribución a dichos objetivos.

➤ **Mejora.-** Las utilidades que se podrán obtener por parte de los responsables directivos del Ayuntamiento de Castellón de toda la información que se acaba de describir en el Cuadro de Mando serán las siguientes:

- ✓ Les permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual y diseñar con ello futuras políticas públicas.
- ✓ Constituirá una herramienta que le ayudará a tomar decisiones y a fijar y revisar objetivos.
- ✓ Colaborará en la mejora de la calidad de los servicios.
- ✓ Posibilitará la planificación y presupuestación de los servicios así como la evaluación de su implantación. Los Cuadros de Mando Integrales ponen en relación y valor a tres niveles que se desarrollan y enfatizan a lo largo de este trabajo: planificación, programación (Plan de Gestión Municipal y Presupuesto) y evaluación.
- ✓ Le ofrecerá información del funcionamiento de los servicios que podrá poner en conocimiento de los ciudadanos.
- ✓ Constituirá la premisa previa para la futura introducción de la contabilidad de costes en el Ayuntamiento de Castellón.

❖ **Objetivo Estratégico 2.2: Disponer de la información económica actualizada y fácilmente accesible al ciudadano en el periodo de abril de 2010 a diciembre de 2012.**

➤ **Descripción.-** Este objetivo estratégico pone en relación estas dos líneas futuras de actuación del Ayuntamiento de Castellón: transparencia y nuevas tecnologías. Se ha expresado que el Presupuesto se constituía en un instrumento de planificación, gestión y control. Pues bien, también puede y debe ser un *“instrumento de información”*. Pero para ello la información presupuestaria que se ofrezca al ciudadano debe cumplir con una serie de características:

- ✓ Debe ser completa y abarcar todo el circuito presupuestario, desde su elaboración hasta la rendición de cuentas del ejercicio económico pasando por el estado de ejecución del presupuesto durante el año.
- ✓ Debe ser clara y sencilla, comunicada en un lenguaje y entorno que la haga fácilmente comprensible al ciudadano.
- ✓ Debe ser periódica en su suministro para abordar todas las fases del presupuesto (aprobación, ejecución y liquidación) en el momento en que esta se produce y sin retrasos.

- ✓ Debe ser proporcionada al perfil del ciudadano al que se dirige no dando un excesivo volumen de información superficial que produzca el efecto inverso de la desinformación.
- ✓ Debe ser accesible por los canales tradicionales de información (acceso presencial, boletín informativo municipal, publicaciones oficiales, encuestas de transparencias...) y por los que se incorporan a través de las nuevas tecnologías (especialmente en la pagina "Web" municipal).

➤ **Mejora.-** Los beneficios que otorga el potenciar el acceso a la información económica son, entre otros, los siguientes:

- ✓ Contribuye a la transparencia de la acción del gobierno local y potencia el carácter democrático del mismo.
- ✓ Traslada el debate político al momento de la ejecución del presupuesto y no sólo al de su aprobación y permite que éste se pueda orientar de forma más racional sobre los objetivos y el resultado de su cumplimiento: no se es más eficaz por gastar más, sino por cumplir los objetivos que se habían propuesto con las políticas diseñadas.
- ✓ Mejora la visión de la realidad económico-financiera de su municipio, conoce qué se hace con sus recursos y qué resultados se obtienen.
- ✓ Por último, la transparencia presupuestaria ofrece un carácter didáctico : potencia la disciplina fiscal del ciudadano que conoce los costes y beneficios de las políticas municipales y, por lo tanto, el destino de la recaudación de sus tributos.

V . 4 . - OBJETIVOS OPERACIONALES Y ACCIONES CONCRETAS

El presente "Plan de Mejora" de la modernización de las técnicas de presupuestación en el Ayuntamiento de Castellón se estructura en torno a las siguientes líneas estratégicas, objetivos estratégicos y operacionales y acciones concretas a desarrollar:

Línea 1.- Crear un sistema de elaboración y gestión del Presupuesto coordinado con la planificación estratégica que facilite la toma de decisiones y la gestión eficaz de los recursos.
Objetivo estratégico 1.1. Incorporar la planificación en la presupuestación del Ayuntamiento de Castellón implantando el presupuesto por objetivos y su gestión desconcentrada en el periodo de julio de 2009 a enero de 2011.

Objetivo operacional 1.1.1. Elaborar el Presupuesto Municipal del año 2010 por objetivos a partir de la información obtenida de los Planes Departamentales de actuación para el próximo ejercicio (julio 2009 a junio 2010)

Código	A C C I O N E S	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha Cumplimiento
1.1.1.1	Crear un "grupo de proyecto" para la implantación del presupuesto por objetivos	Concejal Hacienda	162,76	SI/NO	100%	30/07/09
1.1.1.2	Adquirir un "software" que permita tramitar telemáticamente toda la información de los Planes Departamentales en forma de objetivos y recursos al Presupuesto.	STIC (Informática)	26.699,72	SI/NO	100%	30/07/09
1.1.1.3	Establecer en el seno de este grupo los centros gestores de gasto que van a participar en la elaboración del presupuesto por objetivos	Grupo Proyecto	1.181,52	Nº Centros Gestores	50 Centros Gestores	30/08/09
1.1.1.4	Confeccionar un manual para cumplimentar los Planes Departamentales	Dirección Modernización	465,45	SI/NO	100%	30/08/09
1.1.1.5	Diseñar junto a la Dirección de modernización las fichas y documentos que se deben cumplimentar para dotar de objetivos al documento presupuestario	AGE	466,99	Nº Fichas Documentos	5 Fichas Documento s	30/08/09
1.1.1.6	Establecer un periodo de formación para las personas designadas por las unidades gestoras para la elaboración de los Planes Departamentales	Dirección Modernización	11.667,00	Nº Horas Formación	100 horas	30/08/09
1.1.1.7	Modificar la estructura presupuestaria para adaptarla a la presupuestación por objetivos	AGE	1.535,90	Nº Objetivos Codificados	500Objetivos Codificados (10 por Negociado)	22/12/09
1.1.1.8	Asistir permanentemente en el proceso de elaboración de los Planes Departamentales	AGE/Dirección Modernización	834,88	Nº Consultas realizadas	80% de consultas resueltas	30/01/10
1.1.1.9	Establecer un calendario de tramitación de los Planes Departamentales	Dirección Modernización	109,59	Nº Tramites	10 Tramites	30/01/10
1.1.1.10	Elaborar una guía metodológica para el establecimiento de objetivos en los programas presupuestarios del Ayuntamiento de Castellón	Dirección Modernización	465,45	SI/NO	100%	30/06/10

➤ *Acción 1.1.1.1: Crear un "grupo de proyecto" para la implantación del presupuesto por objetivos.*

En la Línea Estratégica número 1 del "Plan Marco de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales" se establece la creación de Grupos de Trabajo. El tipo de grupo que se adaptaría a las necesidades de esta propuesta de mejora sería un "grupo de proyecto": es un equipo de trabajo que se constituye formalmente para desarrollar un proyecto concreto, un Plan de Mejora o un Plan de Gestión Municipal y que se extingue cuando ha cumplido sus objetivos. Estos grupos de proyecto analizan la situación actual en la que se encuentran cuestiones relevantes para la organización como puede ser la presupuestación municipal cuyo abordaje precisa de un tratamiento transversal desde la organización municipal. Por tanto para la consecución del objetivo estratégico número 1 se propondrá, como sistema que garantice reuniones

periódicas de todos los agentes implicados en su consecución y de control de su gestión, la constitución de un “grupo de proyecto” bajo la denominación de “Implantación del presupuesto por objetivos”.

Las características (objetivo, componentes, periodicidad, duración, metodología...) de este grupo se recogen en el documento 2 que se incorpora como Anexo al presente “Plan de Mejora”.

➤ *Acción 1.1.1.2: Adquirir un “software” para la elaboración de los Planes Departamentales.*

El Ayuntamiento de Castellón ha adquirido dentro de los proyectos incluidos en el programa “Avanza” que financia parcialmente el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio una aplicación informática que recoge toda la información que graban las unidades gestoras cuando elaboran los Planes Departamentales y que permitirá obtener la siguiente información necesaria para el documento presupuestario:

- a) Ficha de recursos presupuestarios donde se recogerán los siguientes datos:
 - ✓ Áreas Clave de Resultados.
 - ✓ Presupuesto total asignado a cada Área Clave de Resultados.
 - ✓ Presupuesto desglosado por objetivos dentro de cada Área Clave de Resultados que es lo que, tras ser informado por el “Área de Gestión Económica”, en su clasificación por programas a cinco dígitos y su correspondiente clasificación económica y orgánica integrarán las partidas del documento presupuestario.

- b) Fichas de gastos de nueva implantación, subvenciones nominativas, inversiones y necesidades de nuevos recursos humanos que documentarán el expediente presupuestario.

➤ **Acción 1.1.1.3:** *Establecer los “centros gestores” de gastos que participarán en la elaboración del presupuesto por objetivos.*

Una de las primeras tareas del “grupo de proyecto” que se ha constituido será la definición de las unidades gestoras que participarán en la elaboración (y posteriormente gestión desconcentrada: ver objetivo operacional nº 2) del presupuesto a través de los Planes Departamentales que se diseñan en la línea estratégica número 1 (“Desarrollo Organizativo”) del Plan Marco de Modernización. Esta delimitación en principio coincidirá con los Negociados que existen en la organización municipal: tantos Planes Departamentales como Negociados existen. En los supuestos en que los objetivos no se puedan determinar con nitidez y autonomía en cada Negociado el Plan Departamental se elaborará a nivel de Sección e incluso de Área Administrativa. El siguiente paso será plasmar en la clasificación por programas con desglose a cuatro dígitos el gasto de cada una de las unidades gestoras que haya confeccionado un Plan Departamental. Como ejemplo tenemos el desarrollo a nivel de Programa del Área de Seguridad que, atendiendo a la elaboración de Planes Departamentales, quedaría de la siguiente forma en la nueva estructura presupuestaria:

Tabla 6

CÓDIGO	C O N C E P T O	D E S C R I P C I Ó N
1	ÁREA DE GASTO	SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS
13	POLÍTICA DE GASTO	SEGURIDAD Y MOVILIDAD CIUDADANA
132	GRUPO DE PROGRAMA	SEGURIDAD Y ORDEN PÚBLICO
1321	PROGRAMA	POLICIA JUDICIAL
1322	PROGRAMA	SEGURIDAD CIUDADANA
1323	PROGRAMA	SEGURIDAD Y LOGISTICA
1324	PROGRAMA	POLICIA DISTRITOS

Fuente: elaboración propia

➤ *Acción 1.1.1.4: Confeccionar un manual para cumplimentar los Planes Departamentales.*

Los Planes Departamentales deberán reunir, en el formato que se determine en el manual elaborado por la Dirección de Modernización y publicado en la “intranet”, todas las actuaciones previstas por el Departamento para el ejercicio 2010. El contenido mínimo que deberán tener estos Planes Departamentales será el siguiente:

- ✓ Mercado.
- ✓ Misión (coincidente con la de la Carta de Servicios).
- ✓ Valores.
- ✓ Área Clave de Resultados.
- ✓ Objetivos (toda la actividad del departamento debe incluirse en las Áreas Clave de Resultados y asociadas a los objetivos).
- ✓ Recursos (podrán ser humanos, materiales y presupuestarios y, a su vez, internos y externos).
- ✓ Indicadores (de cantidad , calidad, coste y entrega con indicación de su responsable y de la forma de llevar su registro).
- ✓ Evaluación (Memorias de Gestión).
- ✓ Plan de Comunicación (interna hacia otros departamentos municipales y hacia el exterior).

➤ *Acción 1.1.1.5: Diseñar las fichas y documentos para dotar de objetivos al documento presupuestario.*

Se diseñarán por el “Área de Gestión Económica” junto a la Dirección de Modernización unos documentos que se cumplimentarán cuando se den las circunstancias que justifican su realización:

- ✓ Programas de gastos de nueva implantación.
- ✓ Subvenciones nominativas.
- ✓ Inversiones del ejercicio.
- ✓ Inversiones plurianuales.
- ✓ Necesidades nuevas de recursos humanos.

Los modelos de estos documentos se acompañan en los Anexos del presente trabajo (documento 4) y tienen como finalidad normalizar la solicitud de datos necesarios para reflejar las peticiones de las unidades gestoras en el documento presupuestario.

➤ *Acción 1.1.1.6: Establecer un periodo de formación a las unidades gestoras para la elaboración de los Planes Departamentales.*

La Dirección de Modernización desarrollará una formación básica para el manejo de la herramienta que tendrá como finalidad explicar el funcionamiento del nuevo aplicativo informático y la sistemática de introducción de datos y podrá articularse en sesiones de una duración de 3 horas en las que asistirá un representante de los Departamentos de Recursos Humanos, Nuevas Tecnologías de la Información y “Área de Gestión Económica” para asesorar a las unidades gestoras como deben valorar, para cada objetivo, los recursos financieros necesarios, los gastos de funcionamiento e inversiones que lleva asociados, las necesidades de recursos humanos e informáticos que requiere, la periodificación de su ejecución y el impacto previsto.

➤ *Acción 1.1.1.7: Modificar la estructura presupuestaria para adaptarla a la presupuestación por objetivos.*

Por una parte la gestión política (con cinco grandes Áreas de Gobierno) y técnica (con sus respectivos coordinadores de áreas que son funcionarios de carrera adscritos a dichos puestos a través de libre designación) requiere la incorporación de la clasificación orgánica del presupuesto que delimitará el ámbito sectorial de dicha división y los recursos presupuestarios asignados a la consecución de los objetivos establecidos en cada Área.

Por otra parte el establecimiento del presupuesto por objetivos origina distintas consecuencias para la organización administrativa que lo implanta: una de ellas y se ha recalcado a lo largo del trabajo es el aumento de responsabilidad de las unidades gestoras y la “visibilidad” del cumplimiento o no de sus objetivos. Pero el sistema para funcionar correctamente debe ser proactivo y retroalimentarse: esto significa que se debe adaptar el sistema de estructura presupuestaria para que los centros gestores reciban información con la periodicidad que se establezca (bimensual, trimestral, semestral...) del estado de ejecución de sus objetivos sin abandonarlos a los ásperos y farragosos listados de la Contabilidad Municipal con descripciones sólo comprensibles por los especialistas del “Área Económica”. En esta dirección de simplificación de la interpretación de los listados de ejecución contable se acometerán tres tareas:

- ✓ Introducir el cuarto y quinto desglose de la clasificación por programas (programa y subprograma) para reflejar en la partida presupuestaria la denominación del objetivo propuesto por la unidad gestora.
- ✓ Incorporar en el texto de la clasificación económica la codificación utilizada por el centro gestor en el Plan Departamental para el número del área clave de resultado y los objetivos asignados.
- ✓ Utilizar el máximo desglose en la clasificación económica para, huyendo de las partidas genéricas (trabajos otras empresas, gastos diversos...), enumerar las diferentes actividades que se han previsto para la consecución de cada objetivo.

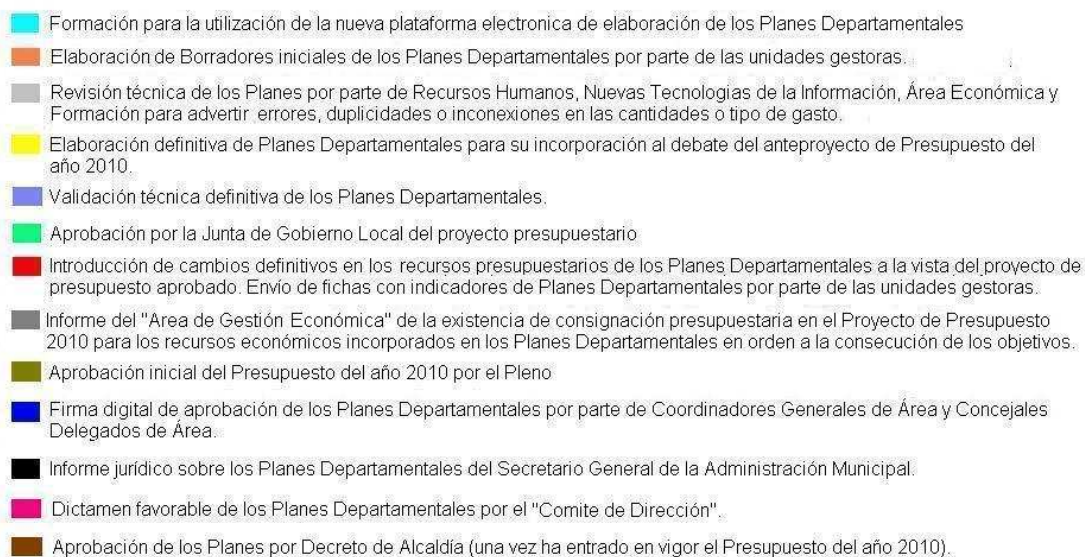
➤ *Acción 1.1.1.8: Asistir permanentemente en el proceso de elaboración de los Planes Departamentales.*

Aunque se plantea de manera inicial un calendario de formación para la confección de los Planes Departamentales que se situará cronológicamente antes del comienzo de su elaboración, un factor importante para el éxito de la implantación del presupuesto por objetivos es la asistencia permanente por parte del “Área de Gestión Económica” y la Dirección de Modernización a las unidades gestoras durante todo el proceso de elaboración presupuestaria. Por ello es importante que junto al diseño de fichas y documentos, elaboración de instrucciones y participación en las sesiones de formación, estas dos Áreas del Ayuntamiento de Castellón establezcan un plan de asistencia y tutela permanente a lo largo de todo el proceso en el triple plano de mera técnica presupuestaria, de elaboración de los Planes Departamentales y de funcionamiento de la plataforma electrónica, manteniendo las reuniones que fueran necesarias en orden a la confección de los objetivos y las necesidades presupuestarias de cada Departamento y resolviendo las dudas y cuestiones que se planteen presencial o telefónicamente o remitiendo las mismas a los buzones del correo electrónico de las respectivas Áreas (age @ castello.es y modernizacion @ castello.es).

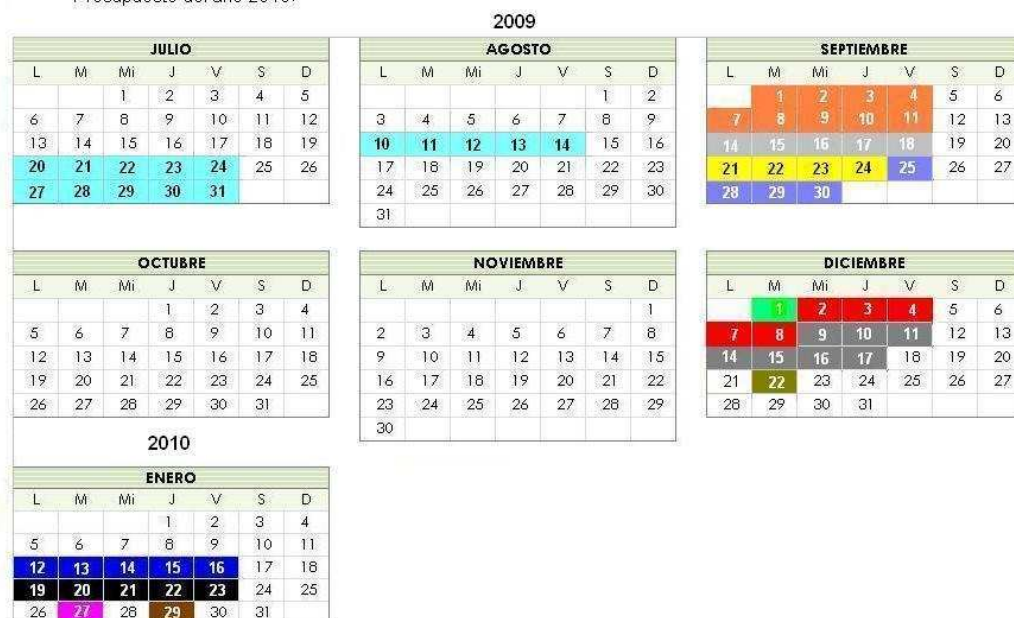
➤ *Acción 1.1.1.9: Establecer el calendario de tramitación de los Planes Departamentales.*

En el seno del grupo de trabajo donde están representados las diferentes unidades gestoras a través de los Coordinadores de las Áreas de Gobierno, el “Área de Gestión Económica” y la Dirección de Modernización con el liderazgo político del Teniente de Alcalde de Economía y Hacienda, se ha diseñado, con el consenso de todos, un calendario de tramitación de los Planes Departamentales que tiene los siguientes hitos:

Gráfico 14



Estos trámites relacionados se reflejarán de la siguiente forma en un calendario diseñado para la elaboración del Presupuesto del año 2010:



Fuente : Dirección de Modernización

- **Acción 1.1.1.10:** *Elaborar una "guía metodológica" para el establecimiento de objetivos en los programas presupuestarios del Ayuntamiento de Castellón.*

La definición de objetivos por parte de las unidades gestoras deben tener una misma base metodológica que permita homogeneizar los criterios en el momento de su delimitación y garantizar una mínima calidad en el resultado de la información que proporcionará. Para todo ello la guía metodológica que se elabore y publique por parte del Ayuntamiento de Castellón tendrá como objetivo principal incorporar los

conceptos de planificación y programación en la cultura de las áreas gestoras. Las fases que establecerá esta guía metodológica para la definición de un objetivo serán las siguientes.

- ✓ Definición del mercado, misión y valores del departamento que servirán de antecedentes para la delimitación de los objetivos de sus programas presupuestarios.
- ✓ Definición de las estrategias que resultan de la planificación plurianual aplicables a su departamento (Plan Estratégico, Plan de Mandato, Plan de Modernización...).
- ✓ Definición de los objetivos a partir de la visión y estrategias existentes. En esta fase se traduce los objetivos estratégicos en objetivos de gestión que sean reconocibles y significativos para los responsables de las unidades gestoras y que expresen con claridad lo que se pretende conseguir.
- ✓ Definición de las actividades concretas que se van a programar para la consecución de los objetivos previstos.
- ✓ La guía metodológica, aparte de incorporar técnicas, terminología y procedimientos, tendrá una visión muy práctica y vendrá acompañada de numerosos ejemplos que particularicen las diferentes situaciones de los departamentos municipales.

Objetivo operacional 1.1.2.- Implantar la gestión desconcentrada de gastos en el Ayuntamiento de Castellón (diciembre 2009 a diciembre 2010)

Código	A C C I O N E S	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha Cumplimiento
1.1.2.1	Aprobar la regulación municipal que defina el ámbito de la gestión desconcentrada en gastos	AGE	548,37	SI/NO	100%	22/12/09
1.1.2.2	Realizar las adaptaciones necesarias en el "software" de la Contabilidad Municipal para implantar la gestión desconcentrada	STIC (Informática)	700,02	SI/NO	100%	30/12/09
1.1.2.3	Realizar un periodo de formación a las personas designadas por las unidades gestoras para la gestión desconcentrada de su gasto	AGE	3.215,00	Nº Horas Formación	100 horas	30/01/10
1.1.2.4	Confeccionar un manual del procedimiento de la gestión presupuestaria desconcentrada	AGE	838,60	SI/NO	100%	30/03/10
1.1.2.5	Asistir permanentemente a las unidades gestoras en la gestión presupuestaria desconcentrada	AGE	1.043,60	Nº Consultas Realizadas	80% Consultas Resueltas	30/12/10

- *Acción 1.1.2.1. Aprobar la regulación municipal de la gestión desconcentrada en gastos.*

Esta regulación podrá realizarse en las Bases de Ejecución o Instrucción específica aprobada por la Alcaldía y debería abarcar, como mínimo, los siguientes aspectos:

- ✓ Tramitación de la autorización de un centro gestor para su funcionamiento como unidad desconcentrada en la gestión presupuestaria del gasto.
- ✓ Delimitación de las partidas por clasificación económica y por programas que se incluirán dentro de la gestión desconcentrada y las que seguirán siendo gestionadas de forma centralizada por razones de eficacia por parte del “Área de Gestión Económica” (personal, intereses, préstamos, inversiones, activos financieros).
- ✓ Delimitación de las fases contables que integrarán la gestión desconcentrada de gastos (retención de crédito, autorización, disposición y reconocimiento de la obligación).
- ✓ Coordinación de las fases de gestión desconcentrada que conlleven precontabilización de algunos tipos de operaciones (por ejemplo, reconocimiento de obligaciones) con la posterior contabilización definitiva por parte del “Área de Gestión Económica”.
- ✓ Definición de la firma de los documentos contables por parte del responsable de la unidad gestora y de la llevanza de registros auxiliares según las determinaciones del Titular de la Contabilidad Municipal.

- *Acción 1.1.2.2. Realizar las adaptaciones necesarias en el “software” de la Contabilidad Municipal para implantar la gestión desconcentrada.*

Estas adaptaciones irán encaminadas a delimitar, a través de la técnica de permisos de seguridad o de perfiles de usuarios, que cada centro gestor solo tenga acceso para su contabilización a las partidas que formen parte del ámbito sectorial y/o territorial que se le haya asignado en la resolución que autorizó su gestión desconcentrada.

- *Acción 1.1.2.3. Realizar un periodo de formación a las unidades gestoras para la gestión desconcentrada de su gasto.*

Esta formación tendrá como objetivo el que el personal designado por las unidades gestoras conozca el funcionamiento del “software” de la Contabilidad

Municipal en las fases presupuestarias que le son necesarias para la gestión desconcentrada (retención de crédito, autorización, disposición y reconocimiento de las obligaciones).

➤ *Acción 1.1.2.4. Confeccionar un manual del procedimiento de la gestión presupuestaria desconcentrada*

La confección de este documento por parte del “Área de Gestión Económica” permitirá que la gestión presupuestaria desconcentrada disponga de criterios homogéneos en su contabilización como si la misma estuviese centralizada en una única unidad contable como tradicionalmente se venía realizando .

➤ *Acción 1.1.2.5 Asistir permanentemente a las unidades gestoras en la gestión presupuestaria desconcentrada*

El desarrollo de estas dos últimas acciones por parte del “Área de Gestión Económica” materializan un cambio de filosofía en el ejercicio de la función presupuestaria: se evoluciona de una participación activa en la gestión presupuestaria diaria a una función de soporte y apoyo técnico a las áreas gestoras (estudio de la organización y procedimientos presupuestarios de las unidades administrativas y perfeccionamiento de sus métodos de trabajo en este ámbito y actuación permanente como elemento uniformador y homogeneizador del nuevo sistema presupuestario).

Objetivo operacional 1.1.3.- Implantar la planificación económica plurianual en el Ayuntamiento de Castellón (febrero 2010 a enero 2011)

Código	A C C I O N E S	Responsabl e	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha Cumplimiento
1.1.3.1	Definir y priorizar los objetivos que resulten de la planificación estratégica	Comité Dirección	984,60	Nº Objetivos definidos	100 Objetivos	30/02/10
1.1.3.2	Elaborar y aprobar un “Programa Financiero Plurianual”	AGE	913,95	SI/NO	100%	30/04/10
1.1.3.3	Elaborar y aprobar un “Plan Estratégico Subvenciones”	AGE	913,95	SI/NO	100%	30/06/10
1.1.3.4	Elaborar y aprobar un “Plan Plurianual de Inversiones”	AGE	913,95	SI/NO	100%	30/08/10
1.1.3.5	Realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación financiera plurianual	Comité Dirección	1.476,90	SI/NO	100%	30/01/11

Acción 1.1.3.1: Definir y priorizar los principales objetivos que resulten de la planificación estratégica.

El Comité de Dirección, como principal órgano de representación de los directivos locales, ejercerá una labor de delimitación y priorización de los

objetivos a perseguir con especificación de los marcos temporales correspondientes y de los recursos económicos necesarios para llevarlos a cabo, de los proyectos asociados a cada una de las estrategias y sus plazos temporales, así como los indicadores necesarios para evaluar los resultados obtenidos. Resulta una premisa previa imprescindible para poder acometer el desarrollo de una planificación plurianual.

Toda planificación o plan de gobierno precisa, necesariamente, para poder desarrollarse de los conceptos presupuestarios necesarios debidamente dotados. La disponibilidad de recursos económicos suficientes es el elemento que permitirá que las estrategias y objetivos definidos en los Planes diseñados a largo plazo se puedan plasmar en la realidad. Por ello resulta necesario superar el ámbito de la programación operativa a un año del presupuesto municipal e incorporar la planificación plurianual que es la que permitirá programar los recursos financieros, tanto internos como externos, necesarios para poder ejecutar las políticas públicas que se han diseñado para una legislatura. De esta forma el presupuesto anual se elaborará dentro de las coordenadas de políticas de gastos e ingresos que la propia organización se haya planificado a medio plazo, dotándose así de una base más sólida y consistente de acción de gobierno.

➤ *Acción 1.1.3.2: Elaborar y aprobar un “Programa Financiero Plurianual” para el periodo 2010 a 2015.*

El Ayuntamiento de Castellón dispone en la actualidad, consecuencia de la preocupante coyuntura económica que estamos viviendo en los últimos años, de un “Plan Económico Financiero” y un “Plan de Saneamiento Financiero” aprobados el 24 de abril de 2008 y 25 de junio de 2009, respectivamente. Se trataría en esta acción de, superando las limitaciones de los dos documentos citados que se aprobaron como reacción a dos circunstancias que contemplaba la norma (inestabilidad presupuestaria en el Presupuesto del año 2008 y remanente de tesorería negativo en su Liquidación) y con los estrechos plazos temporales que contemplaba la legislación vigente, elaborar un verdadero “Plan Financiero Plurianual” que planificase de forma integral la situación económica del Ayuntamiento de

Castellón durante los años de aplicación de los dos planes aprobados. Este futuro Plan Financiero deberá plantear un escenario de evolución de la situación financiera en el que se alcance la estabilidad presupuestaria en términos del Sistema Europeo de Cuentas y se vuelva a obtener remanente de tesorería positivo de forma regular.

Dicho Plan Financiero deberá contener los siguientes aspectos:

- ✓ Un diagnóstico de la situación económica del Ayuntamiento de Castellón y las causas por las que se ha llegado a la misma.
- ✓ Una relación de medidas de gestión, financieras, fiscales y presupuestarias, tanto en materia de gastos como de ingresos, para corregir los problemas detectados en la fase de diagnóstico.
- ✓ Fuentes de financiación tanto internas como externas que se proyectan para poder llevar a cabo las políticas públicas definidas en la planificación estratégica.
- ✓ Sistema de indicadores y de medición del impacto de las medidas adoptadas y de los resultados obtenidos en la consecución de los objetivos definidos.

➤ *Acción 1.1.3.3. Elaborar y aprobar un “Plan Estratégico de Subvenciones” para el periodo 2011 a 2015.*

Asimismo el Ayuntamiento de Castellón debe planificar su política de transferencias corrientes y de capital en los próximos años, de conformidad con lo establecido en la Ley 38/2003 General de Subvenciones, concretándola en un “Plan Estratégico de Subvenciones” que tendrá el siguiente contenido:

- ✓ Definición de los objetivos y efectos que se pretenden con el otorgamiento de las subvenciones con sus correspondientes plazos temporales de ejecución.
- ✓ Delimitación de los costes de los diferentes programas de subvenciones y sus fuentes de financiación.
- ✓ Mecanismos de garantía que se establecen en la gestión de las subvenciones para una asignación eficaz de los recursos públicos y el cumplimiento de los objetivos de la estabilidad presupuestaria.

➤ *Acción 1.1.3.4. Elaborar y aprobar un “Plan Plurianual de Inversiones”.*

Este Plan que tiene sus antecedentes en el artículo 147 en su redacción inicial de la Ley de Haciendas Locales debería recoger los compromisos del equipo de gobierno en materia de inversiones concretándolos en asignaciones económicas temporalizadas con definición de sus distintas fuentes de financiación (recursos ordinarios, endeudamiento, enajenaciones de bienes patrimoniales, ingresos del patrimonio municipal del suelo, transferencias de capital, cuotas de urbanización y otros ingresos). Este documento se constituirá en el soporte financiero del “Plan de Mandato” y establecería una conexión y coherencia entre la planificación estratégica y la programación económica.

➤ *Acción 1.1.3.5. Realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación financiera plurianual.*

El Comité de Dirección, con carácter anual, analizará la evaluación de los indicadores asociados a los objetivos previstos en la planificación financiera plurianual (objetivos de estabilidad, de solvencia financiera, de liquidez, de ejecución de programas de subvenciones o de inversiones...) y propondrá, en su caso, las modificaciones o adaptaciones en los documentos aprobados que resultaran convenientes.

Objetivo operacional 1.1.4. Implantar una metodología municipal para la elaboración, gestión y cierre del Presupuesto (enero a diciembre 2010)						
Código	A C C I O N E S	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha Cumplimiento
1.1.4.1	Fijar de forma consensuada los aspectos esenciales de la normativa municipal	Grupo Proyecto	886,14	SI/NO	100%	30/03/10
1.1.4.2	Elaborar y aprobar las Instrucciones de elaboración, gestión y cierre del presupuesto	AGE	568,40	SI/NO	100%	30/06/10
1.1.4.3	Realizar el Plan de Comunicación de las nuevas Instrucciones	AGE	236,98	Nº Acciones Divulgación	3 acciones	30/09/10
1.1.4.4	Asistir permanentemente en las consultas sobre aplicación de la normativa municipal	AGE	313,08	Nº Consultas Recibidas	80% resueltas	30/12/10

Resulta fundamental, si se quiere introducir la planificación en el ámbito presupuestario, el abordar la necesidad de establecer unas pautas metodológicas que permitan ordenar de manera sistemática los criterios y

plazos en que se tendrán que desarrollar los trabajos de programación, gestión y cierre del ejercicio presupuestario. En dichos trabajos se encuentran implicados tanto las diferentes unidades gestoras como el “Área de Gestión Económica”, por lo que resulta imprescindible normalizar los procesos que desembocarán en la elaboración, gestión y cierre del Presupuesto.

La forma de expresar esta autorregulación de la entidad local podrá ser a través de una Instrucción de la Alcaldía o incorporando sus normas en las Bases de Ejecución del Presupuesto.

La metodología para llevar a cabo la elaboración de estas Instrucciones es la misma en los tres supuestos y consistirá en desarrollar las siguientes acciones:

- Acción 1.1.4.1. Fijar, de un manera participada, en el grupo de proyecto donde están representadas las distintas unidades gestoras a través de los Coordinadores de Área, los aspectos esenciales de la normativa municipal: ámbito de aplicación, hitos en la tramitación, plazos, documentos...
- Acción 1.1.4.2. Elaborar por el “Área de Gestión Económica” el borrador de Instrucción de que se trata a partir de las bases consensuadas por el “grupo de proyecto” con posterior aprobación por parte de la Alcaldía.
- Acción 1.1.4.3. Plan de Comunicación de la Instrucción que contemplará dos niveles de exposición: intradepartamental (dentro del propio “Área de Gestión Económica”) e interdepartamental (conocimiento y difusión entre las diferentes unidades gestoras). Este Plan de Comunicación hará uso de diferentes herramientas para su difusión como la publicación de la Instrucción en la Intranet, sesiones formativas para los empleados públicos, edición de una guía recopilatoria de las diferentes Instrucciones...
- Acción 1.1.4.4. Asistir permanentemente el “Área de Gestión Económica” en la resolución de dudas sobre la aplicación de la normativa municipal.

Línea 2.- Implantar un modelo integrado de información económica que permita un análisis multidimensional, ágil y alineado con las tendencias actuales de las nuevas tecnologías por parte de las diferentes unidades gestoras, equipo directivo y dirección política y que sea fácilmente accesible y transparente tanto al interior como exterior de la propia organización administrativa.

Objetivo estratégico 2.1. Implantar un sistema de información económica a través de un “Cuadro de Mando Integral” en el Ayuntamiento de Castellón en el periodo de julio de 2010 a marzo de 2012.

Objetivo operacional 2.1.1. Elaborar indicadores y confeccionar Memorias de Gestión que permitan medir la contribución de cada departamento del Ayuntamiento de Castellón al cumplimiento de sus objetivos (julio 2010 a junio 2011).

Código	A C C I O N E S	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha Cumplimiento
2.1.1.1	Definir los tipos de indicadores que se utilizarán por la organización municipal	Grupo Proyecto	886,14	Tipos indicadores	4 tipos	30/07/10
2.1.1.2	Realizar un Plan de Formación para la definición y gestión de los indicadores municipales y evaluación de políticas públicas	Dirección Modernización	3.653,00	Nº horas formación	100 horas	30/09/10
2.1.1.3	Definir, como mínimo, 2 indicadores para cada tipología y Área de Resultados de un departamento municipal	Unidades Gestoras	5.218,00	Indicadores por tipo y AR	2 indicadores	30/12/10
2.1.1.4	Redactar “Memorias de Gestión” por las unidades gestoras	Unidades Gestoras	2.529,90	Nº Memorias de Gestión	10 Memoria Gestión	30/03/11
2.1.1.5	Realizar auditorías de eficacia por la Intervención Municipal o funcionarios designados al efecto	Intervención	548,37	Porcentaje Presupuesto auditado	25% Presupuesto	30/05/11
2.1.1.6	Realizar “Planes de Mejora” por las unidades gestoras	Unidades Gestoras	505,98	Nº Planes Mejora	2 Planes	30/06/11
2.1.1.7	Seleccionar 2 mejores prácticas de las unidades gestoras	Grupo de proyecto	590,76	SI/NO	100%	30/06/11
2.1.1.8	Incorporar el cumplimiento de objetivos programados en la “evaluación del desempeño”	Recursos Humanos	75.000,00	Porcentaje Productividad por objetivos	25%	30/06/11

➤ *Acción 2.1.1.1: Definir los tipos de indicadores que se utilizarán por la organización municipal.*

Esta es la fase en la que se presentan las mayores dificultades técnicas del proceso de implantación del presupuesto por objetivos, dado que deben definirse las actividades verdaderamente significativas para la consecución de los fines del programa presupuestario. Si queremos establecer un proceso de evaluación deberemos diseñar con carácter previo la definición de indicadores. Los indicadores como se define por la “Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas” en su documento número 16 de “Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas”, son *“unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos (el “benchmarking” interno) y externos (el “benchmarking” externo)”*. La funcionalidad de los indicadores es que crean en la organización un entorno estable de transparencia y comparabilidad, de detección de puntos fuertes y debilidades, de establecimiento de estándares de

atención, de autoevaluación continuada y de realización de planes de mejora como sistema de corrección de desviaciones importantes. Los objetivos para poder ser sometidos a la medición a través de indicadores deberán cumplir una serie de condiciones:

- ✓ Deben ser significativos y haber sido definidos con claridad
- ✓ Han de ser fácilmente medibles, recomendándose, cuando sea posible, que la cuantificación sea a nivel físico y económico.
- ✓ Que tengan posibilidad de control y seguimiento en el tiempo, tanto a lo largo del proceso de ejecución como a la finalización del mismo.

El “grupo de proyecto” creado para la implantación del presupuesto por objetivos, deberá establecer de manera participativa con las áreas gestoras los tipos de indicadores que utilizará la organización.

Una premisa importante a tener en cuenta es que para conocer las necesidades de indicadores a desarrollar conviene antes identificar a los usuarios de los mismos y determinar de acuerdo con esto los elementos que mejor puedan contribuir a poner de manifiesto una situación respecto a los objetivos establecidos. En el caso de nuestro Ayuntamiento y sin perjuicio de incorporar en el futuro otras tipologías de indicadores se establecerán inicialmente los siguientes:

- ✓ Indicadores de cantidad: medirán el uso de un servicio o el número de actividades realizadas que tengan relación directa con la consecución de los objetivos finales del servicio.
- ✓ Indicadores de calidad: se trata de indicadores que medirán la satisfacción y excelencia del servicio.
- ✓ Indicadores de coste: se trata de indicadores que expresan el uso de los recursos necesarios para prestar el servicio, sus costes asociados, así como sus fuentes de financiación.
- ✓ Indicadores de entrega: establecen el cumplimiento de la temporalización en la consecución de los objetivos propuestos.

➤ Acción 2.1.1.2: *Desarrollar un plan de formación para las unidades gestoras en orden a la definición y gestión de los indicadores municipales y evaluación de políticas públicas.*

Estas actividades formativas deberán abarcar tres aspectos fundamentales :

- a) Explicar una sistemática que deberá seguirse a la hora redefinir un indicador: todo indicador debe venir apoyado en una ficha/documento que explicará la finalidad del mismo, su forma de cálculo y la definición de las variables empleadas en el mismo.
- b) Se les formará en técnicas de dinámica de grupo (lluvia de ideas, metaplan, técnicas nominales de grupo...) que estimulará a participar a los empleados públicos de cada Departamento en grupos de mejora para la definición y seguimiento de los indicadores.
- c) Se les aportará soporte documental con diferentes referencias conceptuales de definición y gestión de indicadores municipales como podrán ser, entre otras:
 - ✓ El “Sistema de Indicadores de Gestión para los Ayuntamientos” elaborado por la “Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas”.
 - ✓ Los indicadores financieros y patrimoniales, presupuestarios y de gestión que se recogen en el Plan General de Contabilidad Pública.
 - ✓ Los Indicadores de Gestión de Servicios Municipales destinado a municipios de más de 10.000 habitantes de la Diputación de Barcelona.
 - ✓ El Catálogo de Indicadores del Ayuntamiento de Madrid.
- d) Se les formará, por último, en las técnicas de evaluación. La evaluación es un factor importante de la nueva gobernanza y así se recogen en el Plan Marco donde se afirma con rotundidad que se tiene que *“medir lo que hacemos para mejorar continuamente”*. La evaluación se puede definir como una función de control en

cualquier organización que vigila las actividades y en caso de producirse desviaciones corregirlas. No es posible saber si se están o no haciendo bien las cosas sino se comparan el desempeño logrado con el desempeño expresado.

En la formación que se realizará a los responsables de unidades gestoras se les informará que cualquier evaluación de un proyecto o programa presupuestario deberá tener en cuenta, como mínimo, los siguientes aspectos:

- ✓ Cumplimiento del resultado previsto con la actuación pública y su coherencia con el resto de políticas públicas (eficacia de la política pública).
- ✓ Proporcionalidad entre los objetivos previstos y los recursos humanos, informáticos y presupuestarios asignados para su desarrollo (eficiencia de la política pública).

➤ *Acción 2.1.1.3: Definir, al menos, 2 indicadores por cada tipología y Área Clave de Resultados que integran el Plan Departamental de cada unidad gestora.*

Continuando con la línea de una elaboración participativa de los indicadores éstos serán propuestos al “grupo de proyecto” quien los validará en razón a su consistencia técnica, nivel de información que proporciona y su adaptación a la actividad desarrollada y al objetivo propuesto.

Estos indicadores conforme se vayan validando por el referido grupo pasarán a integrar un documento que se publicará en la “Intranet” municipal con todos los que se estén utilizando por los diferentes centros gestores y sus correspondientes “propietarios” (puesto de trabajo encargado de registrar su valor y tenerlo actualizado con la periodicidad que se haya establecido en el grupo de proyecto).

La participación de las unidades gestoras en la definición y desarrollo de sus indicadores repercutirá en tres aspectos positivos:

- a) Los indicadores son más fáciles de implantar porque han estado previamente consensuados por los responsables municipales.
- b) Esa participación de los responsables de las unidades gestoras garantiza que la recogida de datos para su evaluación sea más exigente y rigurosa.
- c) Por último, este consenso previo sobre los indicadores motiva a las unidades internas a hacer evoluciones comparativas del servicio internas (dentro del municipio) y externas (fuera del municipio) y a poner en marcha “planes de mejora” para la consecución de mejores resultados en el futuro.

➤ *Acción 2.1.1.4: Redactar “Memorias de Gestión” por parte de las unidades gestoras.*

Se redactarán por los centros gestores “Memorias de Gestión” con periodicidad semestral o anual (en una primera fase podrán ser anuales y una vez consolidada como actividad habitual de los Departamentos sería más aconsejable reducirla a semestral para acercar el dato de la evaluación a la planificación y a la pronta adopción de medidas correctoras).

Dichas “Memorias de Gestión” tendrán las siguientes fuentes de información:

- 1.- Expedientes documentales de las acciones y programas ejecutados con los registros de fechas, cantidades, costes y gestiones realizadas.
- 2.- Los indicadores asociados a los objetivos. Se interpretarán los valores de los indicadores para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- 3.- Registros de quejas y sugerencias de los propios departamentos.
- 4.- Cuestionarios de opinión, evaluación y satisfacción usados en las actuaciones y programas que cuenten con este sistema de interacción con los ciudadanos a los que se dirige.

La importancia de estas “Memorias de Gestión” vendría dada, al margen de sus aspectos de impacto en el funcionamiento de la organización, porque con ellas se podrá dar cumplimiento al requerimiento del artículo 211

apartado b) del Texto Refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales sobre la necesidad que los municipios de más de 50.000 habitantes incorporen con la Cuenta General una *“memoria demostrativa del grado en que se hayan cumplido los objetivos programados con indicación de los previstos y alcanzados con su coste”*

A tal efecto y para reforzar la institucionalización de la elaboración de estas “Memorias de Gestión” se propone en este “Plan de Mejora” la modificación del “Reglamento Orgánico de organización y funcionamiento del gobierno y de la administración del Ayuntamiento de Castellón”, estableciendo, como obligación de los distintos servicios municipales, fijar y gestionar los indicadores y elaborar las memorias que evalúen su cumplimiento que serán aprobadas posteriormente por el Comité de Dirección.

➤ *Acción 2.1.1.5: Realizar auditorias de eficacia o de programas por parte de la Intervención Municipal o los funcionarios designados al efecto.*

La incorporación de este control por parte de la Intervención Municipal responde a la tendencia actual de situar a los órganos de fiscalización un paso más adelante del tradicional control de legalidad: este es necesario, pero no suficiente, se necesita introducir controles de gestión (eficacia) y de rendimiento (eficiencia).

El ejercicio de estas auditorias se inscribe en la modernización de los sistemas de control que introducen junto al tradicional de legalidad, el seguimiento y evaluación de los objetivos definidos y del coste de la prestación de servicios en base a criterios de eficiencia y eficacia.

La propia Intervención General de la Administración del Estado cuando habla de las auditorias de programas las describe con las siguientes características:

- ✓ Miden en qué términos se han alcanzado los resultados u objetivos establecidos en los programas presupuestarios.
- ✓ Determinan la eficacia de las organizaciones para la consecución de los objetivos propuestos.
- ✓ Constatan el cumplimiento de las normas en aquellos aspectos relevantes para los programas.

Los beneficios que tendrían para la organización administrativa la implantación de esta auditoría de eficacia por parte del órgano de control interno podrían resumirse de la siguiente forma:

- ✓ Constituyen una garantía de independencia sobre la medición de cumplimiento de objetivos que puedan realizar los propios gestores.
- ✓ Representan una garantía independiente sobre la fiabilidad de los indicadores establecidos por la organización.
- ✓ Identifican ámbitos administrativos en los que la gestión puede resultar deficiente y requieran de la elaboración de “planes de mejora”.
- ✓ Localizan ejemplos de “buenas prácticas” que pueden ser extendidos de manera ejemplarizante al resto de organización.

➤ *Acción 2.1.1.6: Realizar “Planes de Mejora” por las unidades gestoras.*

Una de las consecuencias que tendría la no consecución de los objetivos propuestos por las unidades gestoras sería la no obtención de recursos presupuestarios para los mismos objetivos en el siguiente ejercicio, salvo que redactaran un “Plan de Mejora” que le permitiera abordar, entre otros, los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación de las causas del no cumplimiento de los objetivos propuestos (a tal efecto se podría utilizar el Diagrama Ishikawa o de espina de pescado).

- ✓ Determinación del peso de estas causas (pudiéndose utilizar la matriz de clasificación de causas para ordenar las de mayor a menor importancia) .
- ✓ Identificación de las acciones de mejora para corregir estas causas (en este caso se podría utilizar la matriz de análisis de acciones de mejora).

➤ *Acción 2.1.1.7: Seleccionar cada año, a través del “grupo de proyecto” que ejercería de comisión de valoración, las dos “mejores prácticas”.*

Se deberán seleccionar prácticas que hubiesen desarrollado totalmente el circuito elaboración Plan Departamental/fijación de indicadores/cumplimiento de objetivos, dándosele la publicidad correspondiente en la Intranet corporativa.

➤ *Acción 2.1.1.8: Incorporar el cumplimiento de objetivos programados en la “evaluación del desempeño”.*

Constituirá un avance muy importante en la política de recursos humanos del Ayuntamiento que se articule un sistema de recompensa retributiva o a nivel de carrera profesional horizontal para el personal de las unidades gestoras por cumplimiento de los objetivos programados, sin obviar en este punto las dificultades que dicha evaluación de recursos humanos por objetivos encontraría: incorporar el concepto rendimiento (cumplimiento del objetivo al menor coste posible), identificar responsabilidades dentro de los grupos, supervisión técnica para evitar definiciones “minimalistas” de los objetivos...Pero, aun con todas estas dificultades, sin duda, constituye una de las líneas en gestión de recursos humanos a explorar en los próximos años.

Objetivo operacional 2.1.2. Implantar un sistema de información interna: “Cuadro de Mando Integral” (abril 2011 a marzo 2012)						
Código	A C C I O N E S	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha Cumplimiento
2.1.2.1	Definir información que integrará el “Cuadro de Mando Integral”	Grupo Proyecto	1.181,52	SI/NO	100%	30/06/11
2.1.2.2	Adquirir un “software” especializado para el “Cuadro de Mando Integral”	STIC (Informática)	20.000,00	SI/NO	100%	30/09/11
2.1.2.3	Adaptar el sistema de información contable para que suministre de información al “Cuadro de Mando Integral”	STIC (Informática)	700,02	SI/NO	100%	30/11/11
2.1.2.4	Realizar un Plan de formación a los directivos locales para la explotación del “Cuadro de Mando Integral”	Dirección Modernización	1.095,90	Nº horas formación	30 horas	30/03/12

➤ *Acción 2.1.2.1: Definir la información que deberá incorporarse al “Cuadro de Mando Integral” del Ayuntamiento de Castellón.*

Constituirá una tarea del “grupo de proyecto” el definir los siguientes aspectos que constituyen un “Cuadro de Mando Integral”:

1. Los objetivos y acciones que se quieren medir.
2. Definir los indicadores, estableciendo el estandar y su tolerancia.
3. Configurar cómo se recogerá la información (fuentes, medios y recursos).
4. Definir la periodicidad del control y seguimiento de la información.
5. Establecer los responsables que explotarán dicha información.

➤ *Acción 2.1.2.2: Adquirir un “software” especializado que permita, independientemente de la Contabilidad Municipal, recoger los objetivos de la organización y los sistemas de control de su cumplimiento.*

El “Cuadro de Mando Integral” debe estar soportado en una herramienta informática que facilite la gestión de su información. Esta aplicación deberá tener las siguientes utilidades:

- ✓ Contemplar un modelo de información descentralizada que permita que las consultas se realicen en las distintas unidades gestoras. Estas unidades gestoras tratarán solamente aquella información según las aplicaciones presupuestarias (partidas, conceptos) asignadas a su área.

- ✓ Proporcionar los informes necesarios para una “gestión directiva” de los responsables técnicos y políticos del Ayuntamiento de Castellón, todo ello con una presentación amigable, clara y fácil de comprender: gráficos, colores, diagramas...
- ✓ Integrar de forma automatizada otros sistemas de información (nóminas, patrimonio, recaudación, etc.) en el propio “Cuadro de Mando Integral”.

➤ *Acción 2.1.2.3: Adaptar el sistema de información contable para que suministre de información directamente al “software” del “Cuadro de Mando Integral”.*

Es un error conceptual querer construir un “Cuadro de Mando Integral” desde la propia Contabilidad Municipal porque esta última dispone de excesiva información no relevante para el directivo: el exceso de información desinforma. Por ello resulta necesario establecer una canalización de la información más significativa y representativa a nivel presupuestario para incorporarse a la herramienta del “Cuadro de Mando Integral” de forma selectiva y eficaz (estados de ejecución por áreas, por negociados, por objetivos...).

➤ *Acciones 2.1.2.4: Realizar un plan de formación de los directivos locales para el uso y explotación del “Cuadro de Mando Integral”.*

Se desarrollará una formación específica en 2 sesiones de 3 horas que permita al directivo del Ayuntamiento de Castellón utilizar eficazmente la información del “Cuadro de Mando Integral”, sus herramientas de soporte y sus formas de presentación. El resultado debe ser que este en condiciones de obtener un informe de gestión que le permita ser más transparente en su gestión, presentar un balance con resultados y facilitar las comparaciones con unidades equivalentes.

El “Cuadro de Mando Integral” del Ayuntamiento de Castellón deberá obtener información para valorar el estado de ejecución de los objetivos de su planificación, principalmente, de tres subsistemas:

- ✓ Presupuestario (Contabilidad Municipal).
- ✓ Recursos Humanos.
- ✓ Impacto ciudadano (encuestas de satisfacción a los ciudadanos sobre el funcionamiento y calidad de los servicios municipales).

Objetivo estratégico 2.2. Disponer de información económica actualizada y fácilmente accesible al ciudadano en el periodo de abril de 2010 a diciembre de 2012.

Objetivo operacional 2.2.1. Publicar en la página "Web" municipal la información presupuestaria con los objetivos que se vinculan a los programas y sus correspondientes indicadores (abril 2010 a marzo 2011)

Código	A C C I O N E S	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha Cumplimiento
2.2.1.1	Definir la información que se publicará en la página "Web"	Comité Dirección	984,60	SI/NO	100%	30/06/10
2.2.1.2	Realizar modificaciones en la página "Web" para integrar la información presupuestaria	STIC (Informática)	219,18	SI/NO	100%	30/08/10
2.2.1.3	Realizar un Plan de Comunicación sobre la nueva información publicada en la página "Web"	Gabinete Comunicación	1.200,00	Nº acciones divulgación	5 acciones	30/10/10
2.2.1.4	Realizar cuestionarios de evaluación de la ciudadanía sobre la calidad, comprensibilidad y utilidad de la información disponible	Dirección Modernización	10.000,00	Nº de muestras de la encuesta	25% visitas realizadas	30/12/10
2.2.1.5	Introducir correcciones en la información de la página "Web" a partir de las opiniones de la ciudadanía	Comité Dirección	96,45	SI/NO	100%	30/03/11

➤ *Acción 2.2.1.1. Definir la información que se publicará en la página "Web".*

El Comité de Dirección debe delimitar el volumen y el tipo de información que se hará accesible al ciudadano con criterios de racionalidad, trascendencia, transparencia, oportunidad y comprensibilidad. En todo caso y siguiendo las directrices de la encuesta de transparencia realizada a iniciativa de "Transparencia Internacional España" que en los últimos años se está tomando como referencia para medir la información u opacidad de los ayuntamientos, la información económica que se deberá publicar, como mínimo, será la siguiente:

- ✓ Los Presupuestos del Ayuntamiento y de sus organismos autónomos y sociedades mercantiles.
- ✓ Las modificaciones presupuestarias aprobadas por el Pleno.
- ✓ El estado de ejecución trimestral del Presupuesto.
- ✓ Los estados de las cuentas anuales consolidadas del Ayuntamiento.
- ✓ Los informes de auditoria y de los órganos de control externo.
- ✓ Los indicadores financieros y presupuestarios sobre ingresos y gastos municipales que se establecen en la Instrucción de Contabilidad.

- ✓ El importe y evolución de la deuda municipal.
- ✓ El resto de indicadores de gestión que hayan establecido las unidades gestoras sobre los objetivos previstos en los programas presupuestarios con su grado de cumplimiento.

➤ Acciones 2.2.1.2. *Realizar las modificaciones necesarias en la página “Web” para integrar la información presupuestaria.*

Esta integración deberá realizarse de una forma clara y comprensible para el ciudadano en un entorno “amigable” (gráficos, tablas, resúmenes numéricos, porcentajes...). Asimismo se deberá garantizar una fácil accesibilidad a la información sin más restricciones que las que exija la normativa de seguridad aplicable al efecto (por ejemplo, identificación del usuario).

➤ Acción 2.2.1.3. *Realizar un Plan de Comunicación sobre la nueva información existente en la página “Web”.*

El Gabinete de Comunicación del Ayuntamiento de Castellón diseñará y desarrollará una campaña de comunicación a la ciudadanía de la información existente en la página “Web” en cuanto supone una mejora en el nivel de transparencia social del municipio (campañas publicitarias en prensa, dípticos que se remitirán a los domicilios, jornadas informativas con las asociaciones municipales...).

➤ Acción 2.2.1.4. *Realizar cuestionarios de evaluación de la ciudadanía sobre la calidad, comprensibilidad y utilidad de la información disponible.*

Esta evaluación que se podrá realizar simultáneamente en el momento del acceso a la página “Web” o posteriormente a través de encuestas telefónicas, presenciales o por medios electrónicos, permitirán constatar si la información presentada cumple las condiciones necesarias para garantizar la transparencia de la realidad económico-financiera del Ayuntamiento o resulta conveniente introducir correcciones en su formulación o volumen.

- *Acción 2.2.1.5. Introducir correcciones en la información de la página “Web” a partir de las opiniones expresadas por los ciudadanos.*

Las evaluaciones antes descritas permitirán al Comité de Dirección, anualmente, introducir los ajustes necesarios que repercutan en la mejora del nivel de información pública en el ámbito económico del Ayuntamiento de Castellón.

Objetivo operacional 2.2.2. Publicar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en los programas presupuestarios (enero a diciembre 2012)

Código	A C C I O N E S	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha Cumplimiento
2.2.2.1	Elaborar la información del cumplimiento de los objetivos programados a partir de las “Memorias de Gestión” de las unidades gestoras	AGE	913,95	Nº Memorias Gestión	10 Memorias	30/03/12
2.2.2.2	Aprobar el documento que recogerá la información de gestión de los diferentes servicios municipales	Comité Dirección	1.476,90	SI/NO	100%	30/06/12
2.2.2.3	Realizar modificaciones en la página “Web” para integrar la información de gestión	STIC (Informática)	96,45	SI/NO	100%	30/09/12
2.2.2.4	Realizar una publicación institucional que recopile las “Memorias de Gestión” de los diferentes departamentos municipales	AGE/Dirección Modernización	2.383,10	Nº Memorias Gestión	10 Memorias	30/12/12

- *Acción 2.2.2.1. Elaborar la información del cumplimiento de los objetivos programados a partir de las “Memorias de Gestión”.*

Las “Memorias de Gestión”, una vez confeccionadas por las unidades gestoras y aprobadas por el Comité de Dirección, serán remitidas al “Área de Gestión Económica” que elaborará un documento-resumen de toda la información relativa al cumplimiento de los objetivos programados. Este documento deberá reflejar los resultados obtenidos por los diferentes servicios municipales, fijar elementos de comparabilidad entre los mismos (indicadores transversales entre servicios), señalar los puntos fuertes y debilidades en el cumplimiento de los objetivos y realizar recomendaciones en diferentes niveles (mecanismos de autoevaluación, implementación de “planes de mejora”...)

- *Acción 2.2.2.2 Aprobar el documento que recogerá la información de gestión de los diferentes servicios municipales.*

El documento-resumen de la gestión municipal en el ejercicio anterior, elaborado por el “Área de Gestión Económica”, será aprobado por el Comité de Dirección, definiéndose en este órgano la forma y extensión en que será comunicado a la ciudadanía. Este objetivo operacional es

de todos los expuestos en el “Plan de Mejora” es que más depende de la voluntad política en su desarrollo y puesta en práctica. Confiemos en la madurez de nuestra clase política para dar certera respuesta a las exigencias de transparencia que reclama nuestra sociedad moderna.

- *Acción 2.2.2.3. Realizar modificaciones en la página “Web” para integrar la información de gestión.*

Reproducimos en su contenido la acción 2.2.1.2.

- *Acción 2.2.2.4. Realizar una publicación institucional que recopile las “Memorias de Gestión”.*

Se confeccionará una publicación institucional del Ayuntamiento de Castellón que recopilará las “Memorias de Gestión” de todos los servicios municipales correspondientes al año anterior y que incorporaría como valor añadido la comparación con los indicadores de servicios análogos de otros municipios que prestarán sus datos para el estudio. La extensión de este tipo de prácticas profundizará en la transparencia municipal, pero además enriquecerá el conocimiento de los ayuntamientos a partir del acceso a buenas experiencias de otras organizaciones administrativas y el fomento de las acciones de mejora por parte de los gobiernos municipales.

V.5. - LA IMPLANTACION

V.5.1.- Cronograma

En este apartado se describe el proceso de implantación del “Plan de Mejora”, a partir de la realización de un cronograma general utilizando la técnica del “diagrama de Gantt” en el que se incorporan todos los objetivos operacionales y estratégicos definidos a lo largo de la propuesta, así como las acciones concretas que los desarrollan:

Tabla 9

Cod.	DESCRIPCION / LINEA / OBJETIVO / ACCION	Comienzo	Fin	Duración	2 0 0 9												2 0 1 0												2 0 1 1												2 0 1 2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
					7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	PLAN DE MEJORA	01/07/2009	30/12/2009	3 años y 6 meses																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9

Cod.	DESCRIPCION / LINEA / OBJETO / ACCION	Comienzo	Fin	Duración	2 0 0 9												2 0 1 0												2 0 1 1												2 0 1 2											
					7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
	PLAN DE MEJORA	01/07/2009	30/12/2009	3 años y 6 meses																																																
2	Linea.- Implantar un modelo integrado de información económica que permita un análisis multidimensional, ágil y alineado con las tendencias actuales de las nuevas tecnologías por parte de las diferentes unidades gestoras, equipo directivo y dirección política y que sea fácilmente accesible y transparente tanto al interior como exterior de la propia organización administrativa.	01/04/2010	30/12/2012	2 años y 9 meses																																																
2.1	Objetivo Estratégico.- Implantar un sistema de información económica a través de un "Cuadro de Mando Integral" en el Ayuntamiento de Castellón.	01/07/2010	30/03/2012	1 año y 9 meses																																																
2.1.1	Objetivo Operacional.- Elaborar indicadores y Memorias de Gestión que permitan medir la contribución de cada departamento del Ayuntamiento de Castellón al cumplimiento de sus objetivos.	01/07/2010	30/06/2011	1 año																																																
2.1.1.1	Definir los tipos de indicadores que se utilizarán por la organización municipal	01/07/2010	30/07/2010	1 mes																																																
2.1.1.2	Realizar un Plan de Formación para la definición y gestión de los indicadores municipales y evaluación de políticas públicas	01/08/2010	30/09/2010	2 meses																																																
2.1.1.3	Definir, como mínimo, 2 indicadores para cada tipología y Área de Resultados de un departamento municipal	01/10/2010	30/12/2010	3 meses																																																
2.1.1.4	Redactar «Memorias de Gestión» por las unidades gestoras	01/01/2011	30/03/2011	3 meses																																																
2.1.1.5	Realizar auditorías de eficacia por la Intervención Municipal o funcionarios designados al efecto	01/04/2011	30/05/2011	2 meses																																																
2.1.1.6	Realizar «Planes de Mejora» por las unidades gestoras	01/04/2011	30/06/2011	3 meses																																																
2.1.1.7	Seleccionar 2 mejores prácticas de las unidades gestoras	01/04/2011	30/06/2011	3 meses																																																
2.1.1.8	Incorporar el cumplimiento de objetivos programados en la «evaluación del desempeño»	01/06/2011	30/06/2011	1 mes																																																
2.1.2	Objetivo Operacional.- Implantar un sistema de información ("Cuadro de Mando Integral").	01/04/2011	30/03/2012	1 año																																																
2.1.2.1	Definir información que integrará el «Cuadro de Mando Integral»	01/04/2011	30/06/2011	3 meses																																																
2.1.2.2	Adquirir un «software» especializado para el «Cuadro de Mando Integral»	01/07/2011	30/09/2011	3 meses																																																
2.1.2.3	Adaptar el sistema de información contable para que suministre de información al «Cuadro de Mando Integral»	01/10/2011	30/11/2011	2 meses																																																
2.1.2.4	Realizar un Plan de formación a los directivos locales para la explotación del «Cuadro de Mando Integral»	01/02/2012	30/03/2012	2 meses																																																
2.2	Objetivo Estratégico.- Disponer de información económica actualizada y fácilmente accesible al ciudadano.	01/04/2010	30/12/2012	2 años y 9 meses																																																
2.2.1	Objetivo Operacional.- Publicar en la página «Web» municipal la información presupuestaria con los objetivos que se vinculan a los programas y sus correspondientes indicadores.	01/04/2010	30/03/2011	1 año																																																
2.2.1.1	Definir la información que se publicará en la página «Web»	01/04/2010	30/06/2010	3 meses																																																
2.2.1.2	Realizar modificaciones en la página «Web» para integrar la información presupuestaria	01/07/2010	30/08/2010	2 meses																																																
2.2.1.3	Realizar un Plan de Comunicación sobre la nueva información publicada en la página «Web»	01/09/2010	30/10/2010	2 meses																																																
2.2.1.4	Realizar cuestionarios de evaluación de la ciudadanía sobre la calidad, comprensibilidad y utilidad de la información disponible	01/11/2010	30/12/2010	2 meses																																																
2.2.1.5	Introducir correcciones en la información de la página «Web» a partir de las opiniones de la ciudadanía	01/01/2011	30/03/2011	3 meses																																																
2.2.2	Objetivo operacional 2.2.2. Dar publicidad el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en los programas presupuestarios	01/01/2012	30/12/2012	1 año																																																
2.2.2.1	Elaborar la información del cumplimiento de los objetivos programados a partir de las «Memorias de Gestión» de las unidades gestoras	01/01/2012	30/03/2012	3 meses																																																
2.2.2.2	Aprobar el documento que recogerá la información de gestión de los diferentes servicios municipales	01/04/2012	30/06/2012	3 meses																																																
2.2.2.3	Realizar modificaciones en la página «Web» para integrar la información de gestión	01/07/2012	30/09/2012	3 meses																																																
2.2.2.4	Realizar una publicación institucional que recopile las «Memorias de Gestión» de los diferentes departamentos municipales	01/10/2012	30/12/2012	3 meses																																																

Fuente: elaboración propia.

V.5.2.- Coste de implantación

Como se han presentado los costes de implantación del “Plan de Mejora” a nivel de detalle en la descripción de cada acción que formaba parte de los diferentes objetivos, se incorporan en este apartado, a modo de resumen, unos cuadros finales de estos costes:

COSTES POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 10

Código	OBJETIVO ESTRATEGICO	Año	Costes Internos	Costes Externos	Total Costes
1.1	Incorporar la planificación en la presupuestación del Ayuntamiento de Castellón, implantando el presupuesto por objetivos y su gestión desconcentrada en el periodo de julio de 2009 a enero de 2011	2009 2010 2011	4.360,99 12.238,17 1.476,90	39.066,74 -- --	43.427,73 12.238,17 1.476,90
	T O T A L		18.076,06	39.066,74	57.142,80
2.1	Implantar un sistema de información económica a través de un “Cuadro de Mando Integral” en el periodo de julio de 2010 a marzo de 2012	2010 2011 2012	9.757,14 80.356,53 1.095,90	-- 20.700,02 --	9.757,14 101.056,55 1.095,90
	T O T A L		91.209,57	20.700,02	111.909,59
2.2	Disponer de la información económica actualizada y fácilmente accesible al ciudadano en el periodo de abril de 2010 a diciembre de 2012	2010 2011 2012	1.203,78 492,30 2.870,40	11.200,00 -- 2.000,00	12.403,78 492,30 4.870,40
	T O T A L		4.566,48	13.200,00	17.766,48

COSTES POR EJERCICIOS

EJERCICIO	Costes Internos	Costes Externos	Total Costes
2009	4.360,99	39.066,74	43.427,73
2010	23.199,09	11.200,00	34.399,09
2011	82.325,73	20.700,02	103.025,75
2012	3.966,30	2.000,00	5.966,30
T O T A L	113.852,11	72.966,76	186.818,87

V.5.3.- Evaluación

En primer lugar hay que constatar que existe una limitación para realizar esta evaluación debido a que al no existir elementos de medición en la

situación de partida no se puede realizar comparaciones en el tiempo y tan sólo se podrá verificar el cumplimiento de los diferentes objetivos previstos en el Plan.

Los indicadores de implantación o actividad han sido descritos en su columna de “indicador” y “valor esperado” cuando se exponía cada acción concreta que desarrollaba los objetivos operacionales y estratégicos.

En este apartado se presentan los indicadores de impacto que son aquellos que, una vez terminado el proceso de implantación del “Plan de Mejora”, evalúan los verdaderos cambios en la organización y confirman o no si las estrategias diseñadas en los objetivos programados han producido los resultados previstos. A tal efecto se relacionan los siguientes “indicadores de impacto” aplicables al presente Plan:

Tabla 12

Código Objetivo Operacional	D E S C R I P C I O N I N D I C A D O R D E I M P A C T O
1.1.1	Número de objetivos codificados y su porcentaje sobre el total del Presupuesto.
1.1.1 y 1.1.2	Porcentaje de incremento en la ejecución del presupuesto en relación con el año anterior.
1.1.1,1.1.2 y 1.1.4	Disminución del número de modificaciones de crédito tramitadas durante el ejercicio.
1.1.1 y 1.1.4	Porcentaje de disminución del retraso medio en la aprobación del Presupuesto sobre los plazos legalmente establecidos.
1.1.2	Disminución del tiempo medio en contabilización de las operaciones presupuestarias en el modelo de gestión desconcentrada en relación con el actual sistema de contabilización centralizada.
1.1.3	Porcentaje de incremento en la ejecución de inversiones en relación con el año anterior.
1.1.4	Porcentaje de disminución del retraso medio en la aprobación de la Liquidación sobre los plazos legalmente establecidos.
2.1.1	Numero anual de “indicadores” fijados por las unidades gestoras con respecto al año anterior.
2.1.1	Número anual de “Memorias de Gestión” elaboradas por las unidades gestoras con respecto al año anterior.
2.1.1	Número anual de “Planes de Mejora” elaborados por las unidades gestoras con respecto al año anterior.
2.1.2	Incremento del grado de satisfacción de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios públicos municipales expresado en las encuestas en relación con otras anteriormente realizadas.
2.2.1	Numero de visitas al año en la página “Web” para consultar la información económica del Ayuntamiento en relación con el ejercicio anterior.
2.2.2	Porcentaje de incremento de las propuestas de los ciudadanos y asociaciones en los “Presupuestos Participativos” con respecto al ejercicio anterior.

VII.- A M O D O D E C O N C L U S I Ó N

Quiero terminar este trabajo haciendo referencia a las dificultades que conllevará abordar la implantación de un “Plan de Mejora” de éstas características y que residirán en las alianzas que necesita concitar para la consecución de su resultado total.

En primer lugar, exige un cambio de cultura y de forma de trabajar en la presupuestación y en su gestión que va mas allá de los estrictos límites del departamento del “Área de Gestión Económica”. Los centros gestores son los que más beneficios obtendrán con la implantación del presupuesto por objetivos y de su gestión desconcentrada, pero también son los que más deben contribuir en su puesta en marcha y desarrollo.

En segundo lugar, exige un fuerte compromiso del personal directivo de la organización para construir y explotar un sistema de información interno (“Cuadro de Mando Integral”) que se nutrirá de los objetivos programados, los indicadores de medición predefinidos y las evaluaciones realizadas y que le permitirá una toma de decisiones más racional y planificada. ¿Están, estamos preparados para este reto?

El último obstáculo a superar para implantar totalmente el proyecto de mejora y no el menor, es la necesaria voluntad política para hacer transparente al exterior todo el sistema de planificación presupuestaria y de gestión económica desconcentrado desarrollado en las fases anteriores.

Son tres importantes retos que no tienen que constituir un obstáculo insuperable para un “Área de Gestión Económica” que se constituirá en el motor de la implantación de la modernización de las técnicas de presupuestación en el Ayuntamiento de Castellón a partir de una fuerte dosis de ilusión, profesionalidad y constancia. ***Hay algo peor que fracasar, no haberlo intentado.***

VI.- BIBLIOGRAFIA

Nº	<i>Autores</i>
1	Baena Ruiz, Aurora. Abril 2009. “Documentación entregada el VIII Curso de Dirección Pública organizado por el INAP.”
2	De León Ledesma, Javier y Dorta Velazquez, José Andrés. Noviembre 2006. Comunicación entregada en el XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública en Guatemala. “ <i>El presupuesto por programas en la administración local española</i> ”.
3	Dodero Jordán, Adolfo. Revista Internacional de Presupuesto Público – ASIP. Año XXXIII Julio – Agosto 2005. “ <i>Indicadores para la gestión municipal</i> ”.
4	López Hernandez, Antonio M. y Buendía Carrillo, Dionisio. Septiembre 1993. Comunicación presentada al 3 ^{er} Congreso Internacional de Costes “ <i>Presupuesto de objetivos y Contabilidad Analítica en las entidades locales</i> ”.
5	Pablos Rodríguez, Jose Luis. Septiembre 2009. “Documentación entregada en el VIII Curso de Dirección Pública organizado por el INAP”.
6	Rodríguez Batalle, Miguel. Abril 2009. “Documentación entregada en el VIII Curso de Dirección Pública organizado por el INAP.”
7	Torres Pradas, Lourdes. “ <i>El control de la eficacia en la Administración Local</i> ”

Nº	<i>Publicaciones Institucionales</i>
8	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas “ <i>Un sistema de indicadores de gestión para los Ayuntamientos</i> ”.
9	Ajuntament de L'Hospitalet. 2003. “ <i>Instrucción de Contabilidad para los centros gestores del presupuesto de gastos.</i> ”
10	Ayuntamiento de Madrid. 2006. “ <i>Guía metodológica para el establecimiento de objetivos, actividades e indicadores de gestión para los Ayuntamientos</i> ”.
11	Ayuntamiento de Madrid. Octubre 2006. “ <i>Guía de las Buenas Prácticas para la gestión financiera local</i> ”.
12	Diputación de Barcelona. “ <i>Indicadores de Gestión de Servicios Municipales</i> ”.

Nº	<i>Planes de Mejora Consultados</i>
13	Chicano Javega, José Fernando. “ <i>Definición de un modelo de control interno adaptado al cambio organizativo en el Ayuntamiento de Tarragona. Tutor: Salvador Parrado Díez.</i> ”
14	Cholbi Cachá, Francisco Antonio. “ <i>Para la implantación de un sistema de gestión presupuestaria y contable descentralizada y consiguiente organización de la Intervención del Ayuntamiento de Mutxamiel</i> ”. Tutor: José Luis Pablos Rodríguez.
15	García López, Rosa María. “ <i>La gestión por procesos de la Intervención del Ayuntamiento de Sagunto e impulsa de la e-Administración. (2008-2011)</i> ”. Tutor: Pedro Saiz Salvador.

Agradecimientos:

Quiero manifestar mi agradecimiento a los funcionarios del Ayuntamiento de Castellón que han apostado por acompañarnos en este importante reto para la nueva unidad gestora resultante del cambio organizativo impulsado por el proceso modernizador (“Área de Gestión Económica”) y, muy especialmente, a Teresa Guillamón García, Isaac Serrano Arnau y M^a José Estrada Moreno, compañeros del departamento, por su colaboración desinteresada en la elaboración del presente “Plan de Mejora”.

Asimismo muestro mi más sincero reconocimiento al tutor del trabajo D. Antonio Cholbi Cachá por sus consejos e interesantes aportaciones, su paciencia ilimitada y su esfuerzo sin horarios, contribuyendo de manera eficaz a mejorar el contenido del Plan.

Finalmente, quiero expresar mi felicitación al Instituto Nacional de Administración Pública por haber organizado este curso de Dirección Pública Local que nos ha permitido compartir durante el año 2009 experiencias profesionales muy intensas con un prestigioso grupo de profesores y, sobre todo, en la persona de D^a María Paz Martínez García por ser la coordinadora de esta innovadora y enriquecedora actividad formativa y por su dedicación, comprensión y apoyo en los momentos más complicados del curso.

Gracias a todos ellos.

VIII.- A N E X O S

D O C U M E N T O S

DESARROLLO Y JUSTIFICACION DEL ANALISIS “DAFO”

OPORTUNIDADES:

Subvenciones específicas para adquisición “software” especializado.

En los últimos años las Administraciones Públicas y, en concreto, los Ministerios de Administraciones Públicas y de Industria, Turismo y Comercio han aprobado diferentes Planes (“Emodel” y “Avanza”) en los que se contemplaban ayudas económicas para la implantación de herramientas informáticas que contribuyesen a la mejora de procedimientos administrativos. En este contexto el Ayuntamiento de Castellón ha establecido como uno de sus objetivos el incorporar de forma interna las tecnologías de la información a sus procesos de trabajos (y entre los mismos se encuentra el de la planificación y gestión presupuestaria) para permitir una mejora en su funcionamiento interno y en la calidad del servicio prestado al ciudadano.

Desarrollo tecnológico

El desarrollo de una nueva función presupuestaria que incorpore la información de las unidades gestoras en la definición de los objetivos de los diferentes programas presupuestarios, que establezca indicadores de gestión para la medición del cumplimiento de los mismos y que evalúe la marcha de los mismos durante el ejercicio presupuestario exige de un sistema de información interna que cubra un espectro más amplio que las actuales y tradicionales aplicaciones de Contabilidad. Las empresas de “software” son conscientes de las nuevas necesidades que se plantean y están diseñando productos que integran toda la información de los sistemas específicos de los diferentes Departamentos y que parten de una nueva gestión económico-presupuestaria adaptada a los criterios de eficacia y eficiencia y que incorpora las tecnologías de la información y comunicaciones para dar respuesta a las nuevas formas

de trabajar. Las nuevas versiones de la Contabilidad Pública incorporan un desarrollo de sistemas de análisis y dirección económica integrando la contabilidad de costes, la contabilidad de gestión y la contabilidad de dirección estratégica con el resto del sistema económico.

Demanda social

Los ciudadanos, como sujetos receptores de servicios municipales, expresan sus preferencias sobre las actividades a desarrollar por su ayuntamiento y sus prioridades sobre las mismas e independientemente de la articulación de su forma de participación en la elaboración del Presupuesto (presupuestos participativos, consejo sectorial de la ciudad...), estas preferencias deben tener su reflejo en el documento presupuestario en forma de programas/objetivos que puedan ser objeto de seguimiento y evaluación en su cumplimiento.

Medios y recursos que ofrece una gran estructura administrativa

Las grandes organizaciones hacen imposible un sistema de presupuestación totalmente centralizado. En estas estructuras resulta necesario que las unidades gestoras proporcionen la información más cercana que permita evaluar las políticas y el impacto de las decisiones presupuestarias en los ciudadanos. Por ello, este tipo de organizaciones permiten dos tipos de movimientos aparentemente contradictorios: una “descentralización” en la elaboración y gestión del presupuesto y una “centralización” por parte de la oficina presupuestaria (en nuestro caso “Área de Gestión Económica”) de los controles en forma de estandarización de los objetivos, definición de los indicadores y evaluación del cumplimiento de los mismos.

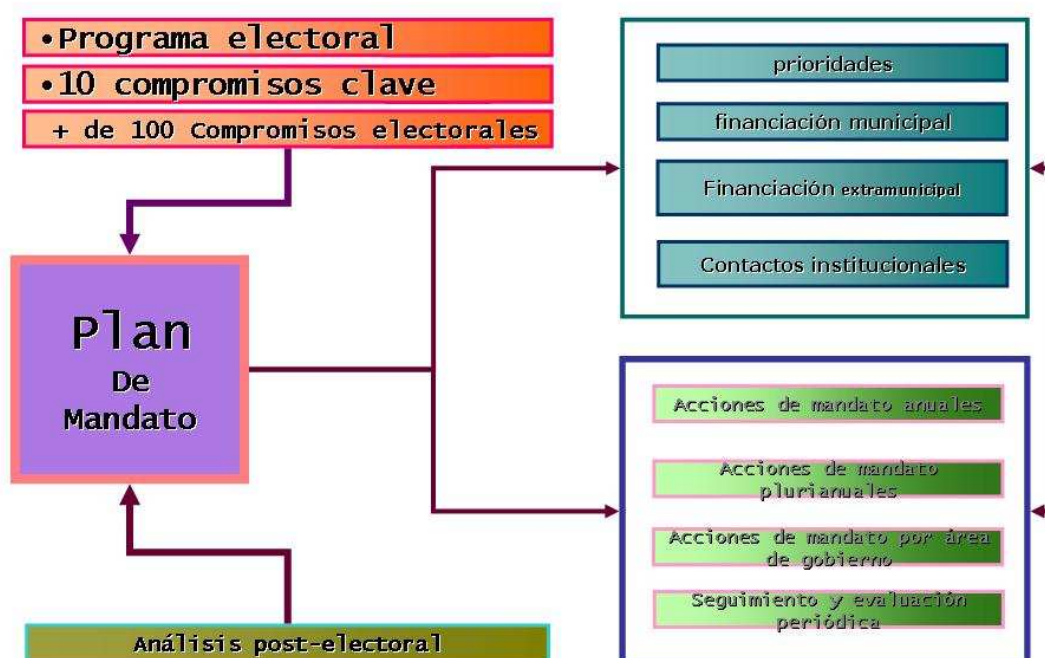
Disponibilidad previa de planes estratégicos

Los planes estratégicos suponen una reflexión de la organización, especialmente por parte de sus órganos directivos, sobre las necesidades sobre las que se requiere actuar. Por ello su existencia no siendo imprescindible, ejerce una influencia muy positiva en la implementación de los presupuestos por objetivos en tanto en cuanto

permite ordenar adecuadamente las metas y objetivos del gobierno local. Si se dispone de planificación estratégica resulta más sencillo para el órgano encargado de la elaboración del presupuesto y los gestores del gasto el identificar los programas de trabajo específicos que sean significativos para ser desarrollados y que derivan del propio programa de gobierno.

El Ayuntamiento de Castellón dispone de planificación estratégica en tres niveles:

- El “Plan Marco de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales” que tiene el alcance de declaración de estrategia general referida a la organización y gestión municipal con un horizonte temporal desde el año 2006 a 2015.
- El “Plan de Mandato” que constituye un documento de trabajo interno que incorpora desde el programa electoral del equipo de gobierno los 10 compromisos electorales. Su estructura de acción se refleja en el siguiente gráfico:



Fuente: José Vicente Cortés Carreres.
Coordinador General de las Áreas de Gobierno

- El “Plan Estratégico de la ciudad” para el periodo 2009-2015 que recientemente fue presentado por el equipo de gobierno del Ayuntamiento de Castellón a los medios de comunicación y que pretende ser una herramienta para delimitar acciones en diferentes ámbitos (economía, infraestructuras, turismo y ocio, desarrollo cultural, calidad de vida y promoción deportiva) y sentar las bases económicas que conduzcan a la ciudad de Castellón a salir de la crisis y situarse en la senda de la excelencia.

Aprovechamiento de sinergias en la ejecución de tareas por otros Departamentos que eviten duplicidades.

En las organizaciones administrativas de importantes dimensiones resulta necesario acercar la planificación y la gestión a quien dispone de la información más concreta y cercana. Por ello resulta clave en términos de técnica organizativa dotar de responsabilidad, tanto en la elaboración como la ejecución presupuestaria, a los centros gestores, puesto que introduce un incentivo importante para desarrollar una gestión eficiente y eficaz.

Implantación en otros municipios de gran población

El presupuesto por objetivos ya no constituye una utopía. Contenía siendo una excepción en el panorama de nuestras entidades locales, pero ha conseguido implantarse, con mayor o menor acierto, en municipios como Madrid, Barcelona, Gijón, Mataró, San Cugat... En estos ayuntamientos se han conseguido introducir mejoras y coordinaciones entre los procesos de planificación y presupuestación, adaptando sus modelos organizativos a la nueva forma de gestión económica creando oficinas presupuestarias, implantando los Planes y Memorias de Gestión por Áreas, incorporando la desconcentración en la gestión presupuestaria y aprobando “guías metodológicas” para el establecimiento de objetivos, actividades e indicadores en los programas presupuestarios. Este marco de referencia constituye una verdadera

hoja de ruta para el resto de ayuntamientos que quieren explorar este camino del presupuesto por objetivos y que pretenden dar un nuevo enfoque a la función presupuestaria.

Cambio legislativo de la estructura presupuestaria con entrada en vigor el 1 de enero de 2010.

Todos los cambios legislativos deben o deberían dinamizar cambios en el actuar administrativo. La aprobación de la nueva Ley General Presupuestaria, el nuevo Plan General de Contabilidad Pública, la nueva estructura presupuestaria que entrará en vigor el 1 de enero de 2010, la Ley del impulso de la Administración Electrónica,....., son modificaciones legislativas que deben actuar de revulsivos para llevar a cabo estrategias de mejora en la gestión económica de forma integral y coordinada, independientemente del cronograma de fases y plazos que se establezcan para su implementación. El Ayuntamiento de Castellón ha utilizado cada uno de estos cambios normativos acaecido en los últimos años para poner en marcha una estrategia de cambio. La Orden de 3 de diciembre de 2008, por la que se aprueba la nueva estructura de los presupuestos de las entidades locales, sin ser revolucionaria en sus planteamientos, insiste como la norma anterior a la que sustituye en una presupuestación orientada al logro de objetivos. Como expresa José Luis de Pablos *“hay conocimientos, normas y tecnologías para desarrollar una adecuada planificación y gestión financiera orientada al logro de objetivos. Hace falta visión, voluntad, estabilidad y perseverancia para implantarla”*.

Implantación de una cultura del cambio en la organización administrativa.

La implantación de una nueva cultura presupuestaria en el Ayuntamiento de Castellón se inscribe perfectamente en el conjunto de cambios culturales que se están pretendiendo incorporar en la organización administrativa en su conjunto. Estos cambios podrían resumirse de la siguiente forma:

- De una cultura reglamentarista y procedimental orientarse hacia una cultura de resultados y de servicio público. Es el paso de la cultura tradicional de “funcionario” a la cultura de “directivo” o “gestor”.
- De una cultura exenta de responsabilidades y afincada en el procedimiento, pasar a una cultura donde primen las responsabilidades individuales y personales. Es el cambio de una cultura donde predomina la actitud de “neutralidad” con los objetivos globales de la organización a la de “responsabilidad”
- De una cultura que enfatiza la estabilidad y el inmovilismo orientarse hacia una cultura que integre el cambio y la innovación permanentes. Se trata de pasar de una cultura centrada y complaciente con hacer las cosas siempre del mismo modo a una cultura donde predomine la mejora continua y constante.
- De un cambio de la cultura de la “reacción” por la de “acción.” Se enfatiza el trabajo en equipo sobre el mero desempeño de las tareas propias.
- De una cultura de “no concienciación por los costes” a una cultura por la maximización de recursos.

AMENAZAS

Falta de desarrollo legislativo

Aunque hemos comentado que existen referencias normativas que posibilitan la existencia del presupuesto por objetivos (e incluso lo convierten en obligatorio en el caso de los “municipios de gran población” como el Ayuntamiento de Castellón), lo bien cierto es que no existe un verdadero desarrollo legislativo de ésta materia (los indicadores presupuestarios han sido incluidos como contenido de la Memoria de la Cuenta General de los Ayuntamientos recientemente en la nueva Instrucción de Contabilidad de fecha 23 de noviembre de

2004), especialmente en el ámbito local y son aún pocas las aportaciones doctrinales y las experiencias prácticas que han puesto en marcha un presupuesto de éstas características en los ayuntamientos españoles.

Crisis económica

La importante crisis económica y la escasez de recursos con que cuentan nuestros municipios para hacer frente a las importantes demandas en materia de prestación de servicios públicos esenciales y de política social, constituirán en los próximos años una importante limitación para la presupuestación por objetivos por la mínima diversificación que se podrá hacer en los presupuestos municipales para programas distintos de los que se acaban de expresar. En una situación de aguda crisis económica y mínimos recursos se impondrán los presupuestos de “supervivencia”: para el logro de objetivos se precisan recursos o medios y si éstos no existen o son escasos pueden desaparecer o minimizarse los objetivos.

Limitación de los sistemas de información contable para adaptarse a los nuevos procesos presupuestarios

Como ya se ha expresado anteriormente los actuales sistemas de información contable presentan limitaciones a estas nuevas concepciones de la función presupuestaria al darle una escasa presencia a la contabilidad de gestión.

Falta de implicación de las áreas gestoras

El establecimiento de esta forma de presupuestación origina distintas consecuencias en la organización administrativa que se implanta. Una de las más claras es que aumenta la responsabilidad de las unidades gestoras (definición de objetivos e indicadores para su evaluación, medición de su cumplimiento, elaboración de memorias de gestión...) y les obliga a rendir cuentas por parte de sus responsables. Por ello es fundamental que los centros gestores estén dispuestos a asumir esta nueva responsabilidad que les viene encima porque el presupuesto por

objetivos amplia notablemente su papel en la elaboración y gestión del mismo situándolo en el epicentro del sistema y no en una mera labor superficial. En este sentido es importante que el “Área de Gestión Económica” como oficina presupuestaria realice una importante labor formativa en el momento de la presentación y de la implantación de este modelo de presupuesto, no haciendo tanto énfasis en el aspecto de responsabilidad para las áreas gestoras, sino en las ventajas que para ellas supondrá el visualizar y tener constancia clara de su contribución a los programas presupuestarios, lo cual conectado posteriormente con un sistema de “evaluación por desempeño” por parte del Área de Recursos Humanos podría ser suficientemente atractivo para los diferentes Departamentos municipales, venciendo con ello sus iniciales resistencias al nuevo sistema de presupuestación.

Dificultad de coordinación con otros Departamentos municipales

La implantación de la presupuestación por objetivos con participación en su elaboración de las áreas gestoras del Ayuntamiento pondrá a prueba la coordinación interdepartamental, normalmente punto débil de la mayor parte de las organizaciones. Por ello es importante resaltar dos ideas básicas: por una parte los programas presupuestarios deberán definirse atendiendo a la estructura organizativa existente y establecerse claramente un responsable para cada objetivo o grupo de objetivos; por otra, se evitarán al máximo los llamados “programas compartidos”.

Resistencia al cambio del resto de la organización

Puede existir en este proceso de establecimiento del presupuesto por objetivos una falta de motivación de los funcionarios de otros Departamentos municipales porque consideren este proceso como una ampliación de los sistemas de control y centralización de información por parte de la oficina presupuestaria. Se debe trabajar para desactivar la idea que el Departamento responsable del presupuesto (Área de Gestión Económica”) utilizará este proceso para conocer los objetivos de cada área gestora, su grado de cumplimiento y las causas de su

desviación con el fin de ejercer un control más rígido sobre sus actividades.

Dificultades conceptuales ligadas a la propia definición de objetivos y la estructura de programas

Es preciso señalar que la realización de un presupuesto por objetivos encuentra serias dificultades técnicas en el momento de establecer la medida de la productividad y coste de las operaciones y programas, así como en la elaboración de metas de coste y producción con las que comparar las definiciones de objetivos iniciales. Por otra parte la definición de objetivos se presenta como una tarea conceptualmente compleja: no se deben confundir los objetivos con los medios. Por ejemplo construir un auditorio no es en si mismo un objetivo, sino un medio para fomentar la cultura y la celebración de grandes eventos. Los objetivos, a diferencia de las actividades cuya ejecución se puede contestar afirmativamente y negativamente, se deben evaluar con grados de cumplimiento a partir de indicadores que se expresen en ratios o porcentajes.

Por último una carencia que se ha puesto de manifiesto con este tipo de presupuestos es la de que permite conocer, en muchos supuestos, el coste de un programa público determinado, pero, sin embargo, no compara programas alternativos para elegir de entre ellos el más idóneo.

PUNTOS FUERTES

Experiencia profesional.

Se considera como una fortaleza el hecho que el personal del “Área de Gestión Económica” disponga de una importante experiencia profesional en los asuntos económicos, pues proceden, en su mayor parte, del Área de Intervención Municipal cuando constituía un Departamento que abarcaba de forma amplia las funciones de fiscalización, presupuestación y gestión económica.

Buen clima laboral.

El clima laboral, como sabemos, es la percepción positiva o negativa que tienen las personas que componen un Departamento acerca del ambiente de su trabajo y que puede influir en el rendimiento profesional aumentándolo o disminuyéndolo. En el “Área de Gestión Económica” existe un razonable “buen” clima laboral debido fundamentalmente a dos circunstancias: es un Departamento joven que nace de una reestructuración del área económica con poco más de cuatro años de vida, lo cual hace que sus componentes se motiven con facilidad en la consecución de metas, objetivos y compromisos; por otra parte, la dirección del “Área de Gestión Económica” se incorporó hace dos años y medio y siempre constituye, al menos al principio, un impulso de energía positiva en acciones y proyectos que enriquece el trabajo en grupo.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una forma de relacionarse e interactuar por todos los componentes del Departamento en su labor profesional cotidiana que en la medida en que cuenta con la premisa antes descrita, un buen clima laboral y constituye una orientación clara emitida por la dirección del Departamento, se refleja en un punto fuerte de la organización que permite la consecución de los objetivos.

Personal con mucha capacidad de trabajo y empatía en sus relaciones profesionales

El desarrollo de proyectos transversales para la organización como es la implicación de las áreas gestoras en el proceso presupuestario exige una coordinación y fluida comunicación con todos los Departamentos municipales. El personal del “Área de Gestión Económica” cuenta con la capacidad de trabajo, pedagogía y empatía suficiente para establecer y desarrollar la “red” necesaria para que los flujos de información de toda la organización se plasmen correctamente en el documento presupuestario.

Motivación del personal del “Área de Gestión Económica”

No resulta fácil hablar de la motivación en la Administración Pública. No ayuda nada para su afloración las políticas de productividad generalistas o discriminatorias, cuando no arbitrarias e injustas, la falta de desarrollo de las carreras profesionales horizontales, los problemas para la implantación de la “evaluación del desempeño” contemplada en el nuevo Estatuto Básico del Empleado Público... Pero y con todo esto, el “Área de Gestión Económica” es un “oasis” en medio de un desierto y mantiene su motivación por ideas y proyectos nuevos por las razones antes expuestas. Y que se mantenga...

PUNTOS DÉBILES

Falta de apoyo político y liderazgo por parte de los responsables políticos y técnicos responsables de su implantación.

No es un procedimiento habitual en las cúpulas de las organizaciones públicas (tampoco en nuestros ayuntamientos) el fijarse objetivos e indicadores que permitan el seguimiento de su cumplimiento. En el caso del personal político existe temor a facilitar la “hoja de ruta” de la labor de crítica de la oposición. En el caso del personal directivo existe miedo a que la no consecución de objetivos se convierta en una causa de remoción de su puesto o de exigencia de responsabilidades. El antídoto para estas debilidades es extender, por una parte, la cultura de la “gestión responsable” que se ha incorporado en nuestra última normativa (LOFAGE, EBEP, Ley 57/2003) tanto al nivel político como técnico y, por otra parte, enfatizar los aspectos positivos que conlleva el cumplimiento de los objetivos en forma de mejora de los servicios públicos, compromiso con los ciudadanos, ética pública...

Falta de formación en el personal

Se deben diseñar acciones formativas para el personal del “Área de Gestión Económica” que les permitan conocer y dominar aspectos

fundamentales para el desarrollo de la nueva función presupuestaria: planificación, estrategia, trabajo en equipo, definición de objetivos, evaluación de su cumplimiento y establecimiento de indicadores.

Resistencia al cambio del propio personal

El venir trabajando de una determinada forma produce “seguridad” en los componentes de la organización y la introducción de un nuevo proceso, todo lo contrario, repercute en la “inseguridad”, amenazas en el horizonte profesional y, en conclusión, desconfianza hacia lo nuevo que está por venir. Una buena labor formativa e informativa por parte de los responsables del “Área de Gestión Económica” contribuirá a vencer estas resistencias lógicas ante cualquier cambio de procesos en el seno de un grupo humano.

Factor histórico: formas de trabajo ligadas a una organización tradicional.

El factor histórico, entendiendo este como la antigüedad en la que una organización lleva trabajando de una determinada forma, constituye un freno, ya que cuanto más antigüedad tiene un proceso en trámite de cambio (y la tiene la presupuestación tradicional o por recursos), mayores serán las resistencias (porque los afectados “lo llevan haciendo así toda la vida”). La solución es clara y debe venir de la mano de los directivos locales, que deben ser unos actores básicos y dinámicos a la hora de propugnar el cambio del proceso y, con ello, en definitiva, el cambio de cultura administrativa.

CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO DE PROYECTO “IMPLANTACION DE PRESUPUESTO POR OBJETIVOS”.

❖ **Objetivo de su creación:** Implantar el presupuesto por objetivos con el establecimiento de indicadores que permitan hacer el seguimiento y evaluación de los correspondientes programas presupuestarios.

❖ **Presidente:** Teniente Alcalde de Economía y Hacienda, Administración y Participación Ciudadana.

❖ **Coordinador:** Director del “Área de Gestión Económica”.

❖ **Secretaría:** Jefe del Negociado del “Área de Gestión Económica”.

❖ **Miembros del Grupo** (puesto y Departamento al que pertenecen):

- Director del “Área de Gestión Económica”.
- Director de Modernización.
- Coordinador General de Vicealcaldía.
- Coordinación General de Seguridad.
- Coordinadora General de Servicios a la ciudadanía.
- Coordinador General del Área de Desarrollo de la Ciudad y Sostenibilidad.
- Jefe Negociado del “Área de Gestión Económica”

❖ **Periodicidad de las reuniones:** mensual, celebrándose el primer jueves de cada mes, salvo en el periodo de elaboración del Presupuesto (septiembre a diciembre) que pasará a ser quincenal (primer y tercer jueves de cada mes) o con la periodicidad que determine en cada momento el Coordinador.

❖ **Duración y lugar de las reuniones:** una hora a partir de las 09,30 horas de la mañana en la sala de reuniones del “Área de Gestión Económica”.

❖ **Metodología:** La metodología de trabajo de este grupo se ajustará a la herramienta para la mejora que contienen los siguientes pasos:

1. Definición de la oportunidad de mejora.
2. Recoger y documentar los hechos.
3. Buscar relaciones causa-efecto.
4. Priorizar las causas.
5. Formular hipótesis de solución.
6. Convencer y no vencer.
7. Poner los medios.
8. Ponerse manos a la obra.
9. Medir y ajustar.
10. Comunicar y estandarizar.

❖ **Documentación:** de cada sesión que se realice la secretaría del grupo levantará acta en la que deberá figurar expresamente las tareas a desarrollar y el responsable de las mismas.

**REGULACION NORMATIVA EN LAS BASES DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO
DEL SISTEMA DE GESTION PRESUPUESTARIA Y CONTABLE DESCONCENTRADO.**

BASE.- El sistema esta organizado de forma centralizada pero se podrá gestionar desconcentradamente.

El “Área de Gestión Económica” actuará como única central contable, las Áreas gestoras del gasto podrán ser unidades de gestión desconcentrada del gasto y la Tesorería General Municipal, en el ejercicio de sus funciones contables, estará bajo la supervisión del Director del “Área de Gestión Económica”.

Cada Área administrativa, autorizada expresamente por Decreto de la Alcaldía para funcionar como Unidad desconcentrada en la gestión contable y previo informe del “Área de Gestión Económica”, actuará como Centro Gestor del Presupuesto de Gastos y desarrollará, de forma desconcentrada, la gestión administrativa de naturaleza contable. El Sistema de Gestión Presupuestaria y Contable del Ayuntamiento de Castellón queda definido como un sistema contable centralizado con gestión desconcentrada dependiente del “Área de Gestión Económica”.

Las anotaciones contables se efectuarán, desconcentradamente, por cada una de las unidades administrativas que actúan como Centros Gestores del Presupuesto de Gastos, dando así cumplimiento al principio de “desconcentración operativa”.

Como resultado de tales anotaciones, dichas unidades administrativas elaborarán y firmarán los documentos y, en su caso, los registros auxiliares que se determinen por el Titular de la Contabilidad.

Las anotaciones de contabilidad presupuestaria y financiera y demás subsistemas se realizarán en dos fases:

- Fase previa desconcentrada: efectuada por la unidad administrativa del Área que actúe como Centro Gestor, la cual podrá realizar las fases de retención y autorización de gastos (con sus correspondientes barrados, aumentos y minoraciones), así como la disposición de gastos y el reconocimiento de obligaciones (con el registro de facturas), si bien estas dos últimas operaciones no surtirán los efectos contables regulados en la Instrucción del modelo normal de Contabilidad Local, quedando en una situación de “precontabilización provisional”.
- Fase de contabilización: efectuada por la Central Contable única integrada en el “Área de Gestión Económica”, y que se realizará de forma simultánea y automática como consecuencia de la recuperación individual o por lotes de las fases de disposición del gasto y reconocimiento de la obligación a través del número provisional asignado a cada documento de gestión contable. El resto de operaciones del sistema de contabilidad presupuestaria y financiera serán realizadas por el “Área de Gestión Económica”, sin perjuicio de la posibilidad de consulta que sobre las mismas pueda tener la unidad desconcentrada.

INSTRUCCIONES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS DEL AYUNTAMIENTO DE CASTELLÓN PARA EL AÑO 2010.

Instrucción 1ª.- Objetivos estratégicos de la presupuestación

Las directrices para la distribución del gasto y los criterios de asignación de los recursos se determinarán por la Alcaldía, teniendo en cuenta los siguientes objetivos estratégicos que definen las prioridades de la política presupuestaria del Ayuntamiento de Castellón en la presente legislatura:

a) Ejecutar la planificación estratégica de acuerdo a un modelo de ciudad comunicada con su entorno, facilitadora de las relaciones económicas, sociales y culturales, territorialmente vertebrada y cohesionada y respetuosa con un desarrollo sostenible.

b) Ejecutar y desarrollar los planes de reforma urbana que permitan una mejora en los espacios públicos, la cohesión territorial y la calidad de vida, incluyendo un Plan de Vivienda para mejorar la calidad de vida de los jóvenes, personas mayores, rehabilitación de viviendas e infraviviendas.

c) Compatibilizar los distintos usos de las calles de la ciudad con una movilidad sostenible, potenciando el transporte público, una política de aparcamientos, las infraestructuras básicas y la seguridad vial.

d) Sensibilizar a la ciudadanía de acuerdo a un modelo de ciudad sostenible a partir de una gestión excelente de los servicios comunitarios, los elementos de la vía pública, los parques, jardines y espacios verdes y sociales.

e) Desarrollar un modelo de ciudad del conocimiento a través de la formación y acceso de la ciudadanía y del tejido empresarial a las nuevas tecnologías, apuesta decidida por las llamadas “empresas de la nueva economía” y la confluencia con la Universidad en el liderazgo por una ciudad inteligente.

f) Impulsar y desarrollar un modelo de ciudad que apuesta por la cohesión, la concertación social, la igualdad, el liderazgo en el desarrollo económico para fomentar la ocupación, la inserción social a través del empleo, la formación, la atención social, la actividad económica, el deporte y la salud.

g) Desarrollar políticas encaminadas a dar respuesta a las demandas de determinados colectivos sociales.

h) Modernizar la administración municipal y gestionar la calidad en la prestación de los servicios públicos.

Instrucción 2ª.- Ámbito Institucional.

Los Presupuestos del Ayuntamiento de Castellón, en los términos que se establezcan en cada caso, comprenderán los presupuestos de:

- a) El Ayuntamiento de Castellón.
- b) El Organismo Autónomo "Patronato Municipal de Deportes".
- c) El Organismo Autónomo "Patronato Municipal de Turismo".
- d) La Fundación Municipal de Fiestas.
- e) La Sociedad Mercantil "GUMSA".

Instrucción 3ª.- Unidades presupuestarias.

Los diferentes Departamentos del Ayuntamiento de Castellón funcionarán como unidades presupuestarias y con el apoyo técnico del "Área de Gestión Económica" elaborarán las previsiones de su Departamento, manteniendo sus dotaciones dentro de los límites que se fijen en el proceso de asignación y elaborando los Planes Departamentales en el que se incluirán los objetivos programados y sus correspondientes indicadores.

A tal fin en el Plan Departamental del año 2010 que confeccionarán con todas las actuaciones que prevé realizar el Departamento en el próximo ejercicio, deberán reflejar, con el máximo detalle, los recursos internos y externos que se asocian a dicha actividad que se planifica y a los objetivos que se pretenden obtener.

A tal efecto se tendrán en cuenta por los Departamentos las siguientes consideraciones generales:

- ❖ En principio y como regla general no se harán propuestas que incrementen las cantidades del gasto corriente del Presupuesto del año 2009 (Capítulos de Personal, Gastos de Funcionamiento y Transferencias Corrientes)
- ❖ El Capítulo Primero de Personal se presupuestará por el Departamento de Recursos Humanos a partir de la información que remitan las unidades gestoras cumplimentando el Anexo que se facilitará al efecto (Necesidades de Personal/Necesidades-Descripción Puestos).
- ❖ Las inversiones que se propongan tienen que estar debidamente motivadas y apoyadas en base a previsiones realistas.
- ❖ Las propuestas de nuevas acciones tienen que acompañarse de la propuesta de financiación que se prevea para impulsarlas. En el caso de proponer autofinanciación municipal, habrá que justificar su coste y el rendimiento económico y/o social que se prevé que generen.
- ❖ Las inversiones informáticas se tienen que canalizar a través de la "Sección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones" (STIC).
- ❖ Las previsiones presupuestarias se elaborarán con la supervisión del responsable político correspondiente, a partir de la propuesta de actividades y objetivos operativos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos que la Corporación ha definido para la presente legislatura.
- ❖ La propuesta departamental para el anteproyecto del Presupuesto deberá contar con el conocimiento y el visto bueno del Concejal Delegado de la unidad gestora, así como del Coordinador General correspondiente y del Concejal responsable del Área de Gobierno.

Instrucción 4ª.- Documentación y plazos para la elaboración de los Presupuestos del Ayuntamiento de Castellón.

El “Área de Gestión Económica”, durante todo el proceso presupuestario, coordinará y tramitará la información elaborada por los centros gestores, organismos autónomos y sociedades mercantiles, así como la que se reciba de la Alcaldía y Concejalía de Hacienda y afecte a los mismos.

La documentación a cumplimentar por los diferentes Departamentos Municipales se confeccionará según los siguientes criterios que se exponen, separando, en primer lugar, gastos corrientes (Capítulo I, Gastos de Personal, II, Gastos de Funcionamiento y Servicios y IV, Transferencias Corrientes) de las inversiones (Capítulos VI y VII del Presupuesto) y dentro de los primeros los gastos ordinarios de los de nueva implantación.

La documentación a cumplimentar se confeccionará según los siguientes criterios:

A) GASTO CORRIENTE

Se cumplimentará una ficha asociada a cada objetivo operativo de la unidad gestora, señalándose en la misma cada partida de los Capítulos 1, 2 y 4 (**Anexo A “Gasto Corriente”**) afectada por la actividad o actividades propuestas. La ficha correspondiente a cada objetivo deberá cumplimentarse procurando detallar el gasto al máximo. Si es necesario se añadirán las hojas complementarias que se precisen.

Los gastos a incluir en cada partida se detallarán según el programa afectado y por orden de prioridades, valorando en cada una de aquellas de forma individualizada las necesidades de recursos correspondientes. La suma constituirá el total de la partida.

En caso de que se quiera presupuestar alguna actividad que implique la creación de un nuevo programa de gasto (principalmente de gasto corriente), se cumplimentará la ficha o fichas que correspondan según **Anexo B “Programas de Gasto de nueva implantación”**. La propuesta de gastos incluirá también aquellas otras que puedan estar relacionadas y que en conjunto puedan considerarse incluidas dentro del programa. Si alguna de las actividades a desarrollar genera algún tipo de ingreso (tasa, precio público, subvenciones...) se indicará y se hará la correspondiente previsión anual.

Los Convenios y Subvenciones (Capítulo 4) que no se prevén mediante convocatoria pública, se detallarán de forma nominal a fin de que se puedan incorporar de esta misma forma y con toda la información que exige la normativa aplicable al Presupuesto. En el caso de este tipo de propuestas se utilizará el **“Anexo C”**.

Como norma general para el ejercicio 2010 se presentarán propuestas de gasto corriente (Capítulo 2: funcionamiento propio de los servicios), con incremento cero con respecto de la previsión efectuada para el año 2009, requiriendo un estudio pormenorizado del conjunto del servicio y una Memoria justificativa cualquier propuesta con incremento. Queda exceptuado de este régimen los contratos que por su propia regulación tengan previstos cláusulas de revisión de precios. En caso que la previsión inicial del año 2009 se haya disminuido durante el ejercicio a petición de la propia Concejalía se aplicará como cifra inicial la resultante.

Las propuestas nuevas que afecten a gastos del Capítulo 1 (Personal) se deberán expresar, además, en el documento **“Anexo F (Necesidades de Personal/Descripción Puestos)”** y se remitirán directamente al Departamento de Personal, si bien se adjuntará una copia en la documentación presentada en el Área de Gestión Económica.

No se estudiará ninguna propuesta que no este acompañada de la documentación cumplimentada de acuerdo con las indicaciones de estas instrucciones.

B) INVERSIONES

Se cumplimentarán en la ficha (**“Anexo D Inversiones del ejercicio”**), indicando si la inversión es nueva o de reposición y la situación en que se encuentra el proyecto técnico.

Es básico disponer del proyecto técnico, ya que se utilizará como criterio de prioridad a la hora de la formación del programa de inversiones. Del mismo modo, permitirá iniciar la tramitación anticipada del gasto, una vez esté aprobado el Presupuesto, aun cuando este no haya entrado en vigor.

Es de especial importancia detallar y valorar aquellos gastos que sean consecuencia de las propias inversiones como, por ejemplo, equipamientos diversos, mantenimiento, consumos, personal, etc.,

En el **“Anexo E Inversiones Plurianuales”** se detallarán aquellas que se inicien en el propio ejercicio 2010 y que tengan continuidad en los ejercicios siguientes.

Los documentos que se utilizarán para realizar las propuestas de gastos se acompañan como anexos a estas Instrucciones.

Las propuestas de los centros gestores, organismos autónomos y sociedades mercantiles se deberán remitir al “Área de Gestión Económica” antes del 12 de septiembre de 2009.

El calendario para la elaboración, durante el año 2009, del Presupuesto para el ejercicio 2010 será el siguiente:

FECHA	T R A M I T A C I Ó N
Hasta el 12/09	Presentación de las propuestas de gastos e ingresos por parte de las unidades gestoras, organismos autónomos y empresas municipales.
Hasta el 30/09	Documentación interna a preparar por el “Área de Gestión Económica” consistente en confección de la plantilla presupuestaria, cálculo de intereses y amortizaciones, contratos vigentes, Bases de Ejecución del Presupuesto, etc.
1 a 15/10	Formación por el “Área de Gestión Económica” del Anteproyecto de Presupuesto en base a los datos presentados.
16/10 a 21/11	Debate político del Anteproyecto de Presupuesto.
24 a 28/11	Fiscalización del Proyecto de Presupuesto por la Intervención Municipal.
1/12	Aprobación en Junta de Gobierno Local del proyecto presupuestario.
2/12 a 17/12	Trámite de enmiendas al Presupuesto del año 2010.
18/12	Dictamen del Presupuesto por parte de la Comisión de Pleno.
22/12	Aprobación inicial del Presupuesto del Ayuntamiento de Castellón del año 2010.

Instrucción 5ª.- Comisiones participantes en el proceso de elaboración de los Presupuestos del Ayuntamiento de Castellón

1.- Comisión de Políticas de Gastos e Ingresos.

1.1.- Las directrices para la distribución del gasto, estableciendo los criterios de elaboración de las propuestas y sus límites cuantitativos con las prioridades y limitaciones que deban respetarse, se determinarán por la Alcaldía con la colaboración de la Concejalía de Hacienda.

Con este fin se constituirá la Comisión de Políticas de Gastos e Ingresos que estará presidida por el Alcalde e integrada por los titulares de las diferentes Concejalías. Esta Comisión será coordinada por la Concejalía de Hacienda, actuando como Secretario el Director del “Área de Gestión Económica”.

Esta Comisión realizará las siguientes funciones:

a) Graduar las prioridades de gasto a las que se ha de ajustar la elaboración de las propuestas de los centros gestores, teniendo en cuenta los objetivos de política presupuestaria del Ayuntamiento de Castellón.

b) Analizar el contenido presupuestario de las políticas y actuaciones públicas de gasto y, teniendo en cuenta los objetivos a alcanzar y los recursos de que se dispone para ello, proponer los criterios de asignación de las dotaciones entre las distintas políticas de gasto.

c) Definir la política fiscal municipal proponiendo las modificaciones de Ordenanzas Fiscales y de Precios Públicos que fueran necesarios para hacer operativas las previsiones de ingresos que se incluyan en el Anteproyecto de Presupuesto General del Ayuntamiento de Castellón.

1.2.- Esta Comisión tendrá el funcionamiento propio de un grupo de trabajo y servirá como órgano deliberante y asesor de la Alcaldía para el ejercicio de sus competencias en materia de establecimiento de las directrices para la distribución del gasto, así como de los criterios de elaboración de las propuestas de presupuestos.

2.- Comisión de Análisis de Programas (Comité de Dirección)

2.1. La Comisión de Análisis de Programas es un grupo de trabajo encargado de analizar la adecuación y validez de los programas de gasto respecto de los objetivos perseguidos por los mismos, y sus necesidades financieras conforme a las prioridades de las políticas de gasto y dentro de las disponibilidades financieras establecidas.

2.2.- Esta Comisión realizará las siguientes funciones:

a) El análisis de los programas de gasto, sus correspondientes objetivos y la prioridad que presenten en orden a su dotación, en coherencia con las directrices definidas por la Comisión de Políticas de Gasto y el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en el ejercicio anterior.

b) La previsión del coste que comportan los programas de gasto.

Se prestará atención particular a los proyectos que sean susceptibles de obtener financiación procedente de los Fondos Estructurales, Fondo de Cohesión u otros mecanismos de ayuda procedentes de la Unión Europea o de otras fuentes de financiación externas.

c) La adecuación de las dotaciones financieras de los programas al volumen de recursos disponibles.

3.- Comisión de Ingresos.

3.1.- La Comisión de Ingresos es el grupo de trabajo encargado de coordinar la elaboración de previsiones y estimaciones que han de ser tenidas en cuenta para la elaboración de los Estados de Ingresos del Anteproyecto de Presupuesto General del Ayuntamiento de Castellón.

3.2.- La Comisión de Ingresos estará presidida por el Concejal de Hacienda y tendrá, como mínimo, la siguiente composición:

- a) El Director del “Área de Gestión Económica”.
- b) La Tesorera Municipal.
- c) El Viceinterventor como representante del “Área de Gestión Tributaria”.
- d) El Coordinador General del Área de Gobierno de Desarrollo Sostenible.

Los integrantes de esta Comisión serán designados por la Alcaldía.

3.3.- La Comisión de Ingresos realizará las siguientes funciones:

a) La coordinación de las estimaciones y evaluaciones necesarias para la determinación de las previsiones de ingresos a incluir en el Anteproyecto de Presupuesto del Ayuntamiento de Castellón.

b) La coordinación de las estimaciones y evaluaciones necesarias para la determinación del importe de los beneficios fiscales que afecten a los tributos municipales a consignar en los Presupuestos del Ayuntamiento de Castellón, en coherencia con las previsiones establecidas para el presupuesto de ingresos.

Instrucción 6ª.- Formación del Anteproyecto.

El “Área de Gestión Económica” elaborará los Estados de Gastos del Anteproyecto de Presupuesto General del Ayuntamiento de Castellón para el año 2010 teniendo en cuenta las orientaciones de política económica definidas por la Alcaldía y los recursos económicos de que se dispone, las prioridades formuladas en el Plan de Mandato 2007-2011, los análisis efectuados en el seno de la “Comisión de Análisis de Programas” (Comité de Dirección) y las propuestas remitidas por los distintos centros gestores del Ayuntamiento de Castellón, los presupuestos de los Organismos Autónomos y los estados de previsión de gastos e ingresos de la sociedad mercantil “GUMSA”, así como las propuestas que se reciban de la “Comisión Especial de Presupuestos Participativos”, a través del procedimiento que, en cada caso, se establezca por el Consejo de Participación Ciudadana.

Instrucción 7ª. Tratamiento de la información

En el ejercicio de su función de coordinación en la elaboración de los Presupuestos del Ayuntamiento de Castellón, el Área de Gestión Económica llevará a cabo el tratamiento de toda la información necesaria para la obtención del documento final del proyecto de Presupuesto General.

El “Área de Gestión Económica” asumirá el soporte informático de los Presupuestos del Ayuntamiento de Castellón mediante el mantenimiento, desarrollo y explotación de los sistemas informáticos que sean necesarios.

Disposición Final Primera. Autorizaciones al Director del “Área de Gestión Económica”.

Se autoriza al Director del “Área de Gestión Económica”:

a) Proponer la aprobación de normas y las modificaciones que procedan en lo referente a las estructuras por programas y económica, así como establecer criterios de imputación de gastos e ingresos, previo informe, si procediera, de la Intervención Municipal.

b) Recabar los informes y estados justificativos necesarios para determinar con exactitud la realidad económico-financiera de los centros gestores incluidos en el Presupuesto.

c) Establecer los soportes de recogida de información que deben cumplimentar los centros gestores.

d) Determinar la documentación a cumplimentar por los diferentes Organismos Autónomos y sociedades mercantiles que integran los diferentes Presupuestos del Ayuntamiento de Castellón.

e) Establecer los formatos de la documentación a la que se hace referencia en la Instrucción 7ª.

Disposición Final Segunda. Entrada en vigor.

La presente Instrucción Municipal entrará en vigor el día de su aprobación por parte de la Junta de Gobierno Local del Ayuntamiento de Castellón.

ANEXO A**FICHA PRESUPUESTO AYUNTAMIENTO CASTELLON AÑO 2010**

Área de Gobierno:

Objetivo Estratégico:

Objetivo Operativo:

Nº Orden	A C C I O N E S	Departamento Responsable	Agente Gestor	Periodo Ejecución gasto	Importe	Partida (*)	Plan/Programa Vinculado	Prioridad (I*7)+(F*3) (**)	Observaciones
1									
2									
3									
4									
5									

El Concejal Responsable del
Área de Gobierno

El Concejal Delegado

El Coordinador General del
Área de GobiernoEl Responsable de la Sección
Administrativa

ANEXO B**PRESUPUESTO AYUNTAMIENTO CASTELLON AÑO 2010**

ÁREA DE GOBIERNO:

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

PROGRAMAS DE GASTO NUEVA IMPLANTACIÓN**1. Denominación:**

2. Descripción de los objetivos operativos:

3. Coste del programa:

DESGLOSE POR TIPO DE GASTO	DESCRIPCIÓN	IMPORTE PREVISTO GASTO
PERSONAL (*)		
GASTOS EN BIENES CORRIENTES Y SERVICIOS		
SUBVENCIONES Y TRANSFERENCIAS		
INVERSIONES		
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		
T O T A L		

4.-Ingresos previstos

DESGLOSE POR TIPO DE INGRESO	DESCRIPCIÓN	PREVISIÓN INGRESOS
TASAS		
PRECIOS PUBLICOS		
SUBVENCIONES Y TRANSFERENCIAS		
OTROS INGRESOS		
T O T A L		

5. Indicadores

Los indicadores nos permitirán conocer y medir las posibles desviaciones entre las previsiones efectuadas y las ejecuciones realizadas. También podrán ser indicadores de seguimiento, de los cuales sólo se quiera conocer su evolución.

6. Seguimiento

Este apartado nos permitirá guardar información de seguimiento del desarrollo del proyecto, una vez iniciada la ejecución del Presupuesto.

7. Anexos

Se añadirán todos aquellos documentos (Word, Excel, PDF, etc.) que puedan aportar información del programa presupuestario. Por ejemplo, en caso de tratarse de una subvención se ha de anexar el documento de "Word" con las Bases de la convocatoria de la [Administración Pública](#) en el momento en que estén disponibles.

Deberá explicarse detalladamente en Memoria aparte los gastos e ingresos previstos en este programa en la hoja anexa que se acompaña.

El Concejál Responsable
del Área de Gobierno

El Concejál Delegado

El Coordinador General
del Área de Gobierno

El Responsable de la
Sección Administrativa

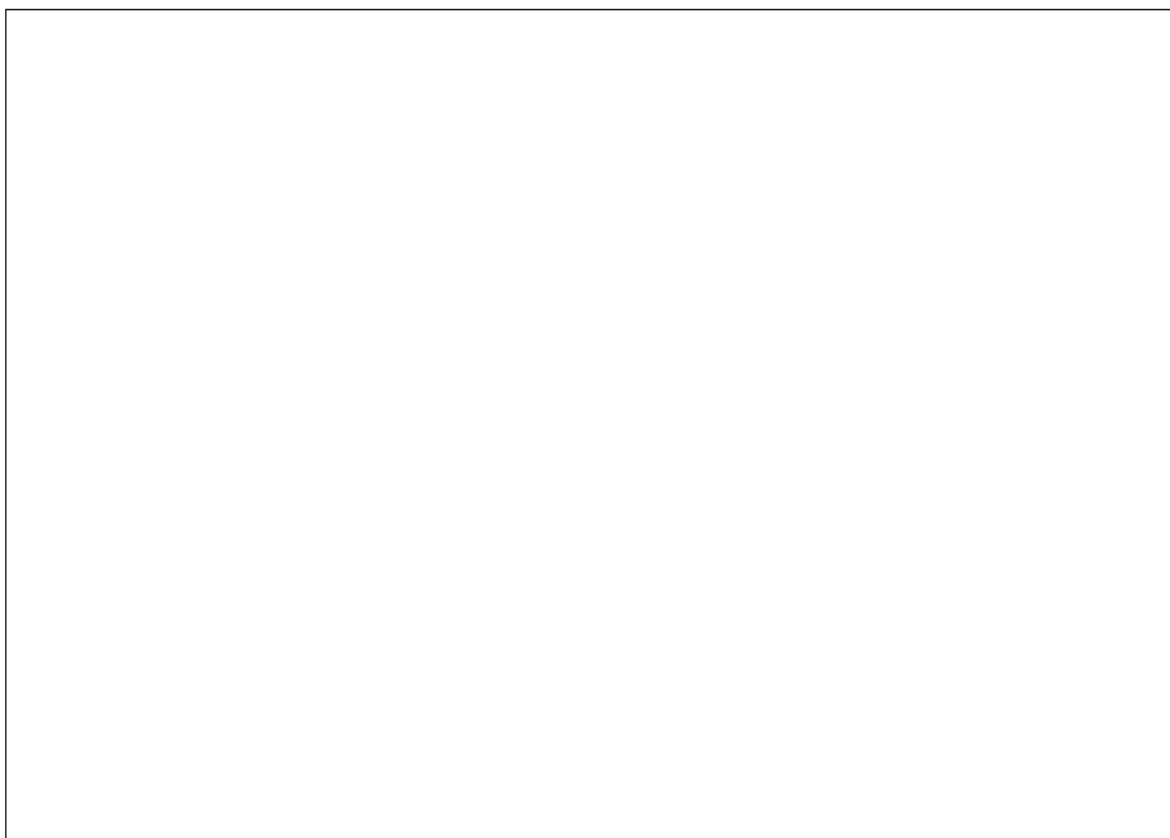
(*) En caso de existir gastos de personal deberá remitirse, además, el estudio detallado de las características del puesto de trabajo en modelo confeccionado al efecto por el Departamento de Personal (Anexo F).

ANEXO B

PRESUPUESTO AYUNTAMIENTO CASTELLON AÑO 2010

PROGRAMAS DE GASTO NUEVA IMPLANTACIÓN

MEMORIA



El Concejal Responsable
del Área de Gobierno

El Concejal Delegado

El Coordinador General
del Área de Gobierno

El Responsable de la
Sección Administrativa

PRESUPUESTO AYUNTAMIENTO CASTELLÓN AÑO 2010**ANEXO C****ÁREA DE GOBIERNO:****OBJETIVO ESTRATÉGICO:****PARTIDA PROPUESTA:**

/ (*)

SUBVENCIÓN NOMINATIVA**OBJETO Y FINALIDAD DEL GASTO:**

- Beneficiario:
- Finalidad:
- Objeto:
- Competencia municipal:
- Motivación de la propuesta:
- Causas excepcionales que impiden concurrencia:

PRESUPUESTO DETALLADO DE LA ACTIVIDAD:

- Detalle del gasto:
- Especificación de aportación de financiación por otros entes públicos o privados:
- Coeficiente/ aportación de financiación municipal:
 - ☐ Fijo ☐ Anual
 - ☐ Variable ☐ Plurianual

DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA QUE SE ACOMPAÑA:

- ☐ Proyecto técnico (cuando se trate de subvención de capital)
 - ☐ Inicial
 - ☐ Reformado
 - ☐ Liquidación
- ☐ Propuesta de Convenio / Convenio aprobado.
- ☐ Informe – Propuesta de servicio.
- ☐ Otra documentación.

El Concejal Responsable del
Área de Gobierno

El Concejal Delegado

El Coordinador General del
Área de GobiernoEl Responsable de la Sección
Administrativa

* Se señalará la partida presupuestaria utilizada en el Presupuesto del año 2009 si el gestor conoce dicho dato

PRESUPUESTO AYUNTAMIENTO CASTELLÓN AÑO 2010**ANEXO D****INVERSIONES PLURIANUALES**

Área de Gobierno:
Objetivo Estratégico:
Objetivo Operativo:

☐ **INVERSIÓN NUEVA**

* Documentación que se acompaña

☐ Proyecto☐ Proyecto en curso☐ Memoria Valorada☐ Sin proyecto o memoria valorada☐ **INVERSIÓN REPOSICIÓN****COSTE INVERSIÓN**

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO / ADQUISICIÓN:	Importe Euros			
	2010	2011	2012	2013
T O T A L				

FINANCIACIÓN

DESGLOSE POR TIPO DE INGRESO	DESCRIPCIÓN	Importe Euros			
		2010	2011	2012	2013
CONTRIBUCIONES ESPECIALES					
CUOTAS URBANIZACIÓN					
TRANSFERENCIAS CAPITAL COMUNIDAD AUTONOMA					
TRANSFERENCIAS CAPITAL DIPUTACIÓN					
TRANSFERENCIAS CAPITAL EMPRESA					
OTROS INGRESOS					
T O T A L					

Previsión fecha finalización de la inversión

Previsión anual de gastos de mantenimiento

Detalle gasto	2010	2011	2012	2013

El Concejal Responsable del
Área de Gobierno

El Concejal Delegado

El Coordinador General del
Área de Gobierno

El Responsable de la Sección
Administrativa

*Se señalará la partida presupuestaria utilizada en el Presupuesto del año 2009 si el gestor conoce dicho dato.

ANEXO E**PRESUPUESTO AYUNTAMIENTO CASTELLON AÑO 2010****INVERSIONES PLURIANUALES**

Área de Gobierno:
Objetivo Estratégico:
Objetivo Operativo:

☐ **INVERSIÓN NUEVA**

Documentación que se acompaña

- ☐ Proyecto
☐ Proyecto en curso
☐ Memoria Valorada
☐ Sin proyecto o memoria valorada

☐ **INVERSIÓN REPOSICIÓN**
COSTE INVERSIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO / ADQUISICIÓN:	Importe Euros			
	2010	2011	2012	2013
T O T A L				

FINANCIACIÓN

DESGLOSE POR TIPO DE INGRESO	DESCRIPCIÓN	Importe Euros			
		2010	2011	2012	2013
CONTRIBUCIONES ESPECIALES					
CUOTAS URBANIZACIÓN					
TRANSFERENCIAS CAPITAL COMUNIDAD AUTONOMA					
TRANSFERENCIAS CAPITAL DIPUTACIÓN					
TRANSFERENCIAS CAPITAL EMPRESA					
OTROS INGRESOS					
T O T A L					

El Concejal Responsable del
Área de Gobierno

El Concejal Delegado

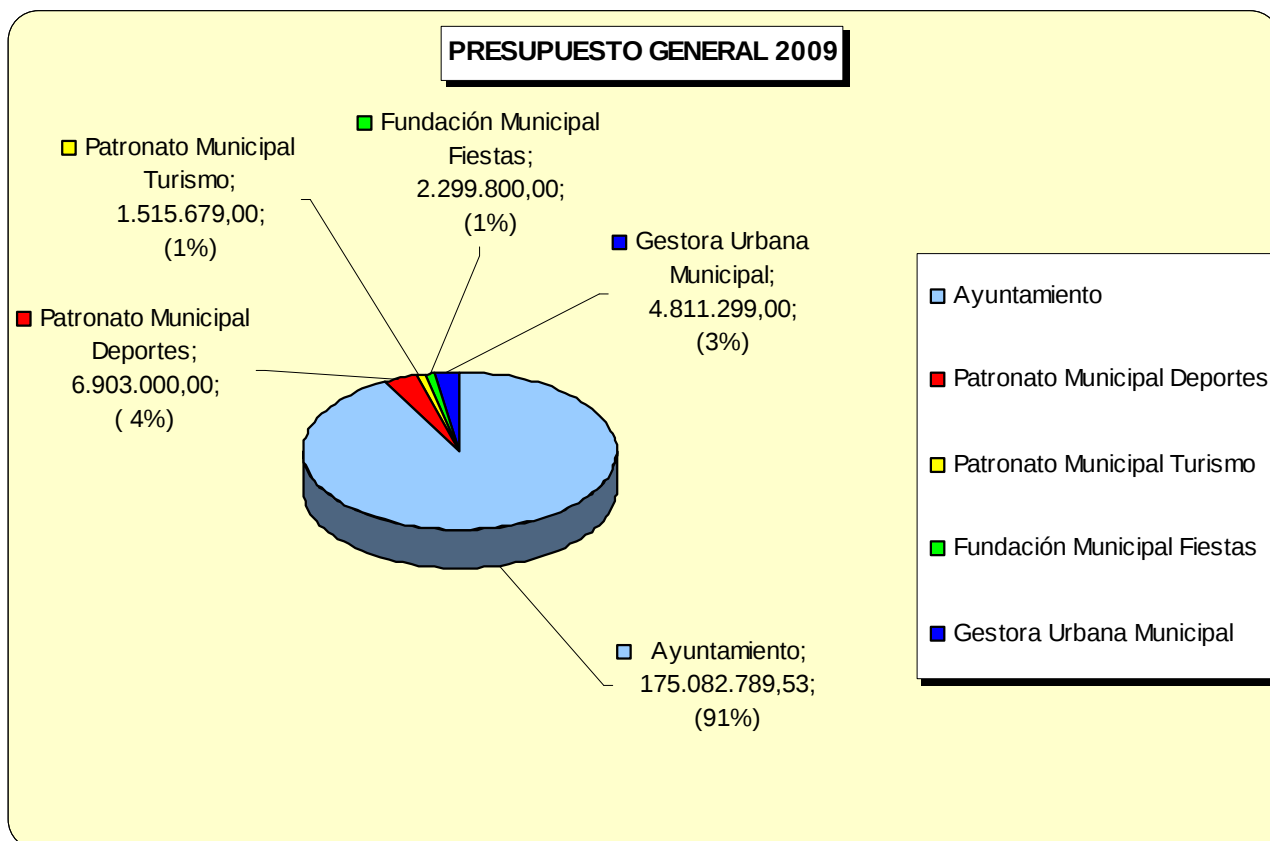
El Coordinador General del
Área de Gobierno

El Responsable de la Sección
Administrativa

G R A F I C O S

DISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO GENERAL DE GASTOS ENTRE LOS ENTES QUE LO INTEGRAN

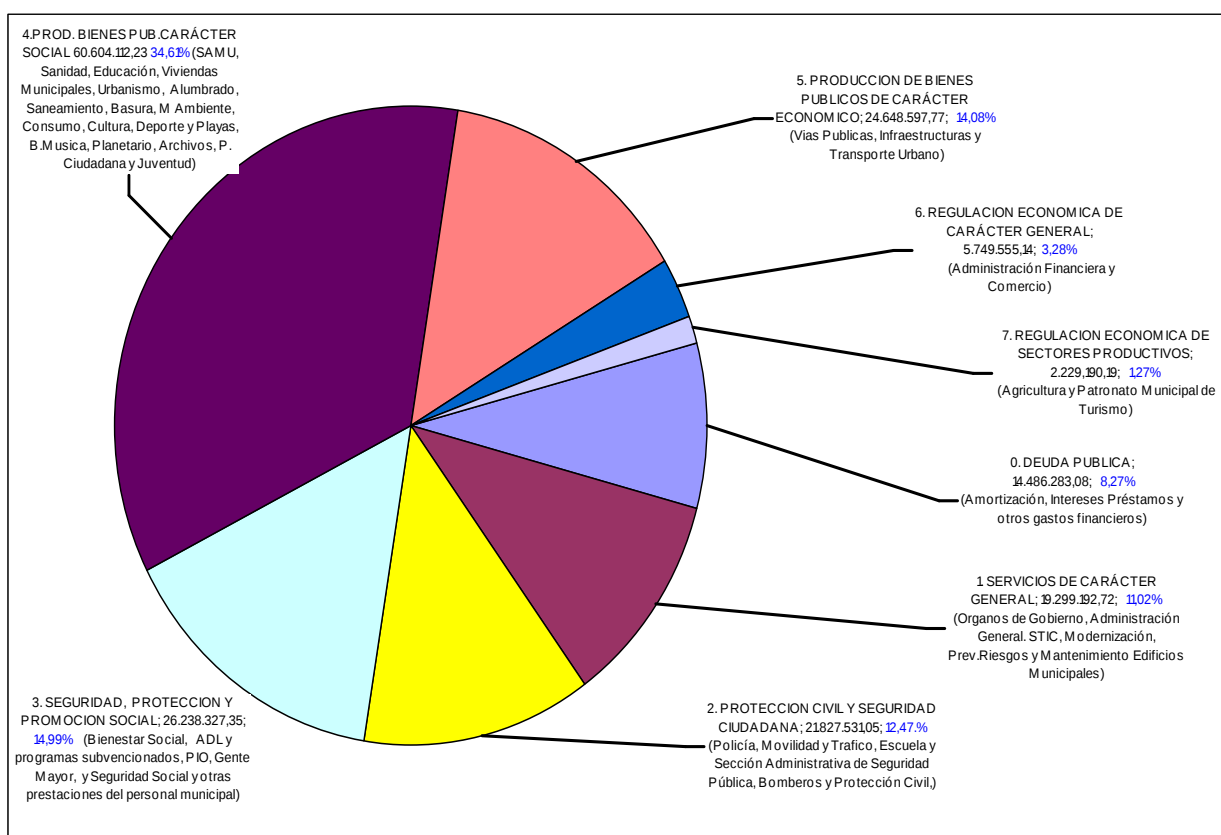
Grafico 6



Fuente: elaboración propia.

PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 2009 POR CLASIFICACION FUNCIONAL

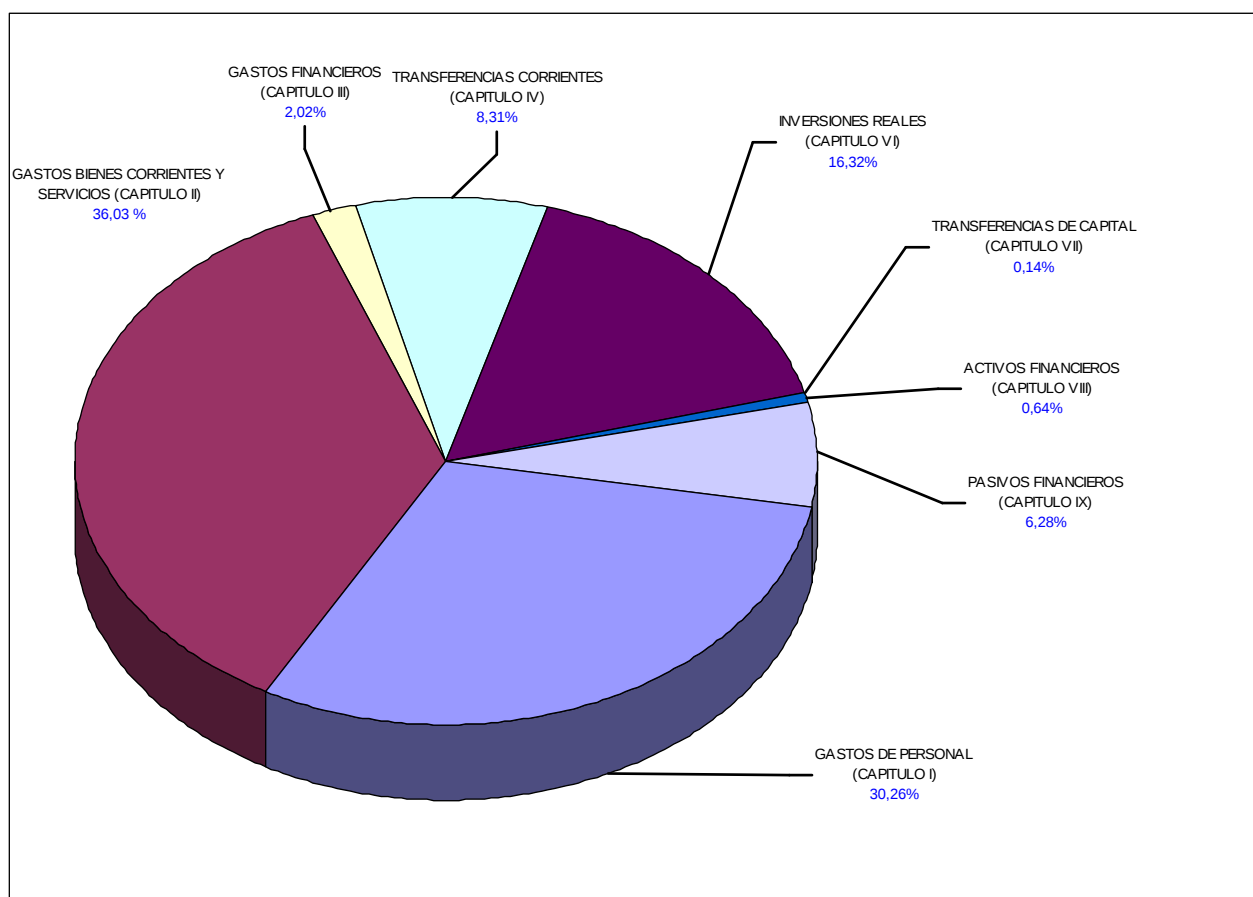
Grafico 7



Fuente: elaboración propia.

PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 2009 POR CLASIFICACION ECONOMICA

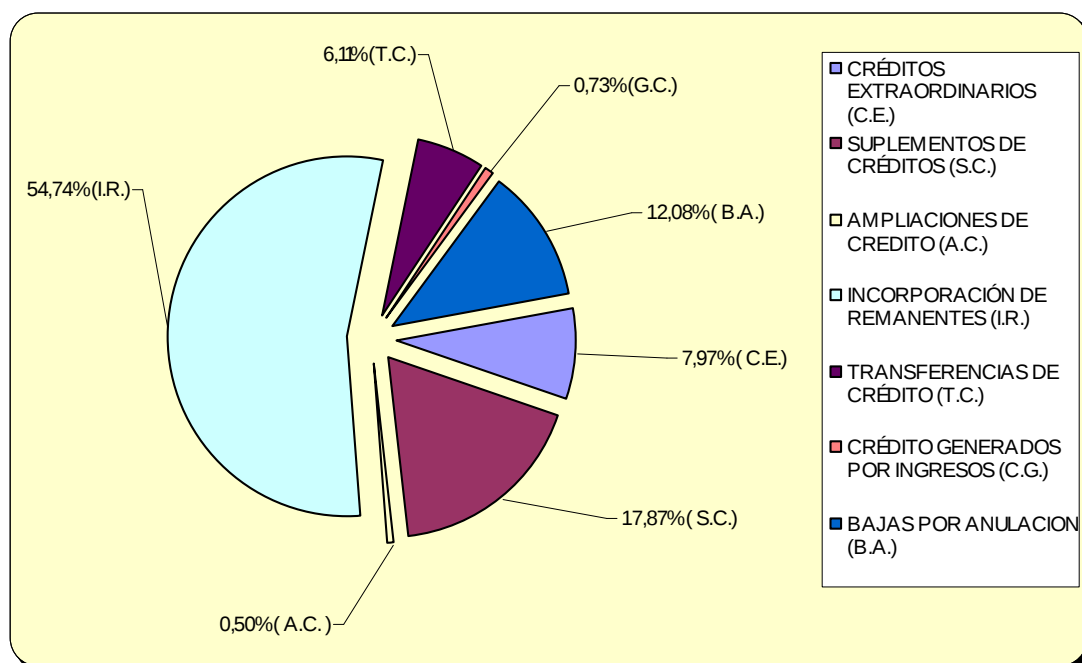
Grafico 8



Fuente: elaboración propia.

MODIFICACIONES DE CREDITO DE 2008

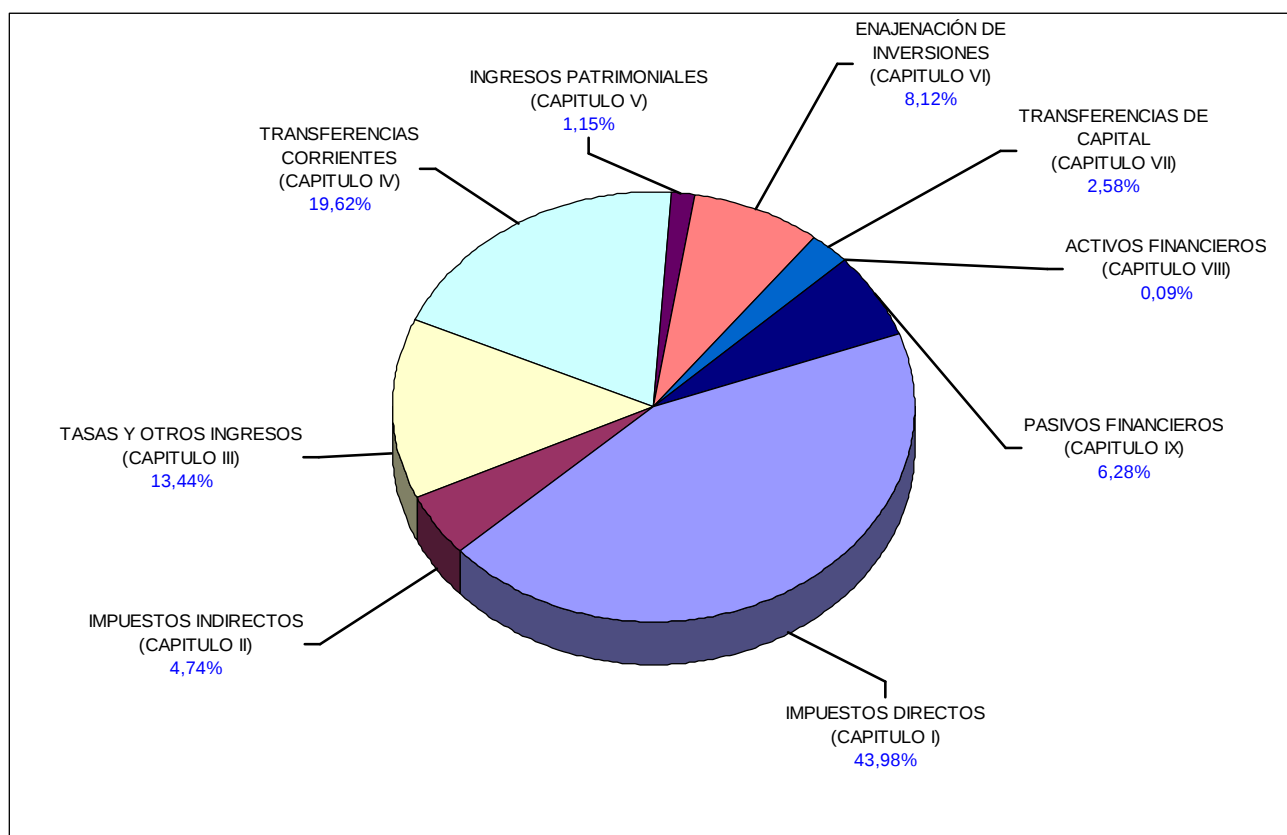
Grafico 9



Fuente: elaboración propia.

PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 2009

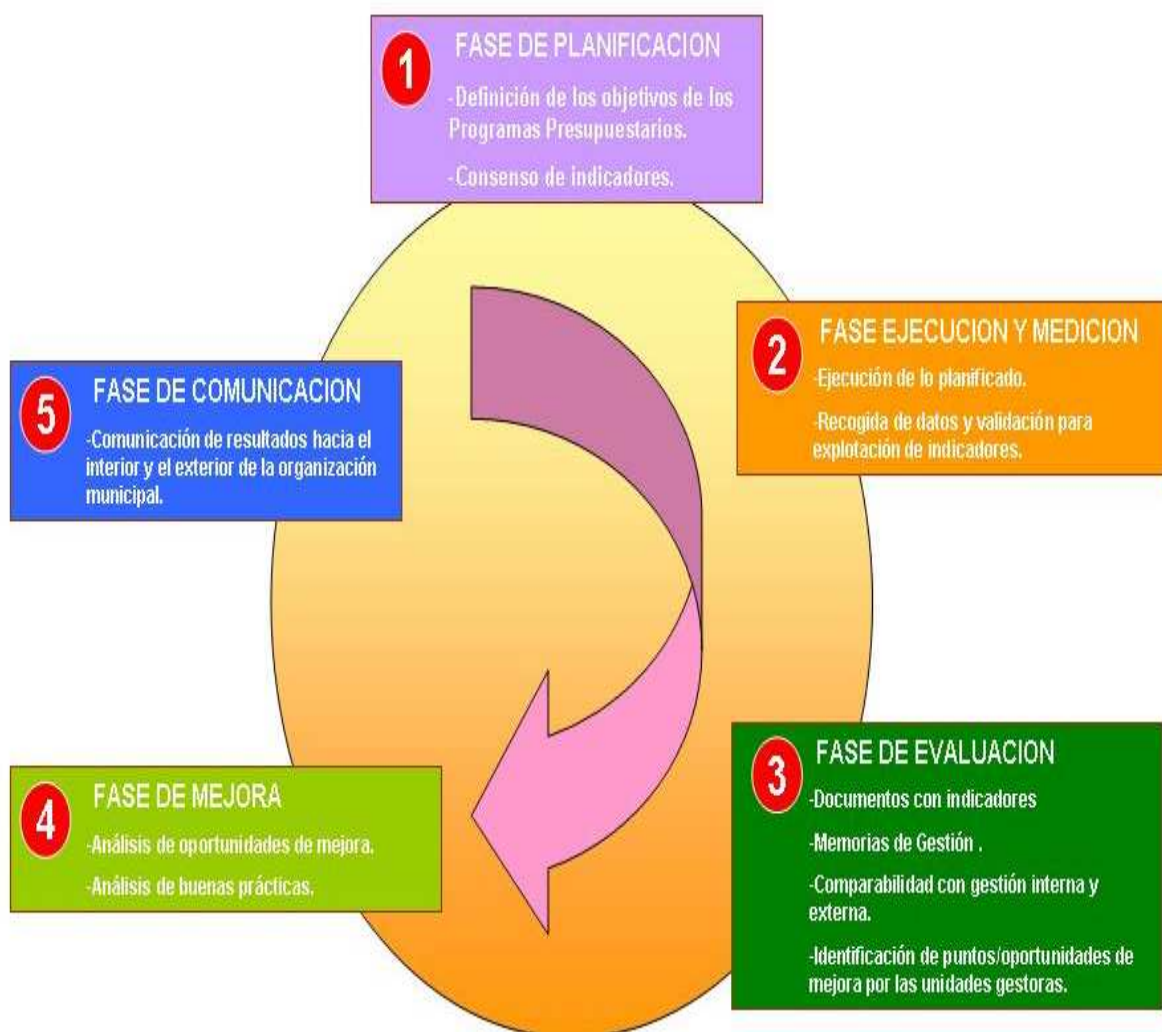
Grafico 10



Fuente: elaboración propia.

EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN EL “AREA DE GESTIÓN ECONÓMICA” DEL AYUNTAMIENTO DE CASTELLON.

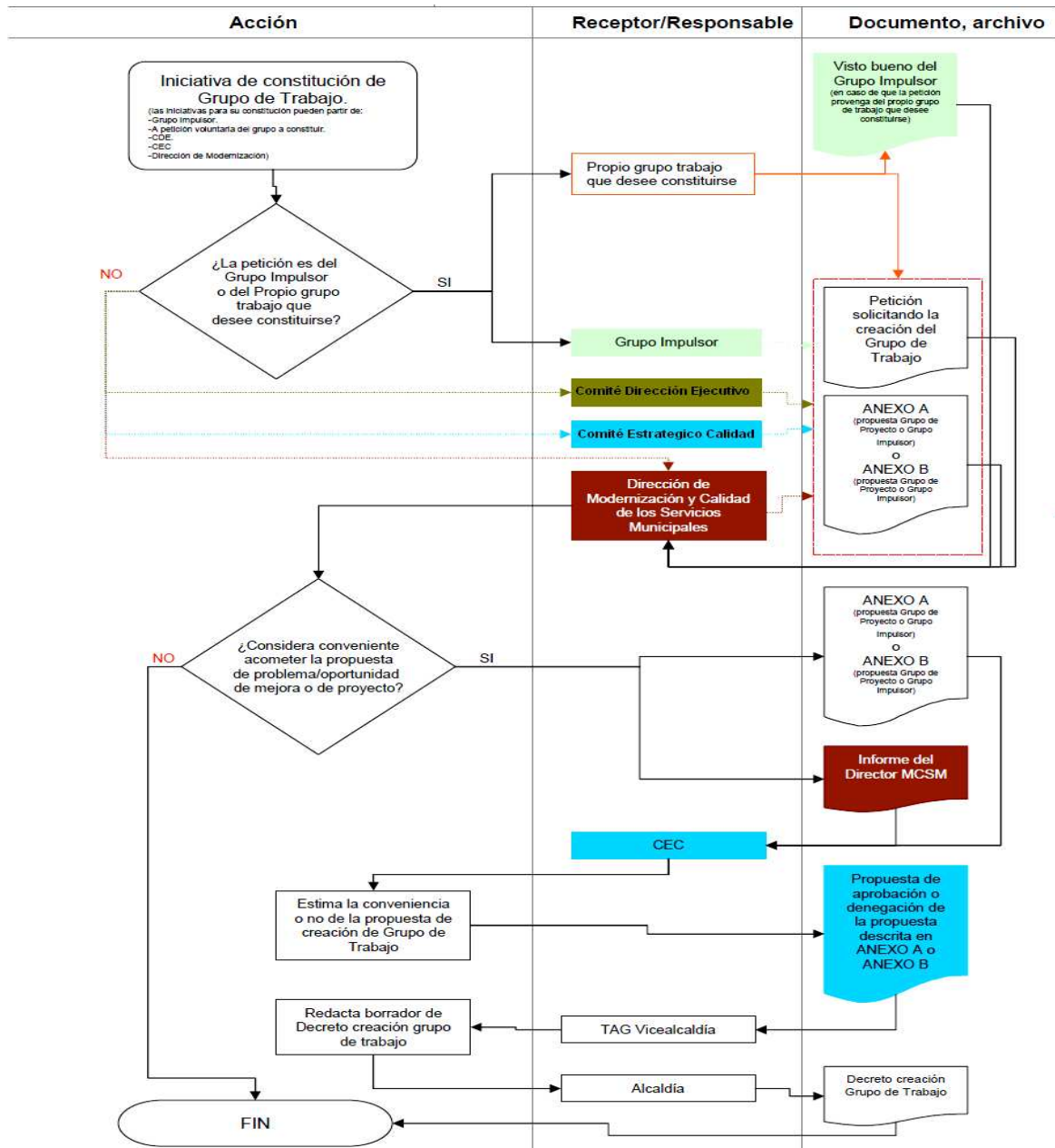
Grafico 12



Fuente: elaboración propia.

CONSTITUCION GRUPO DE TRABAJO

Grafico 13



Fuente: Dirección de Modernización

T A B L A S

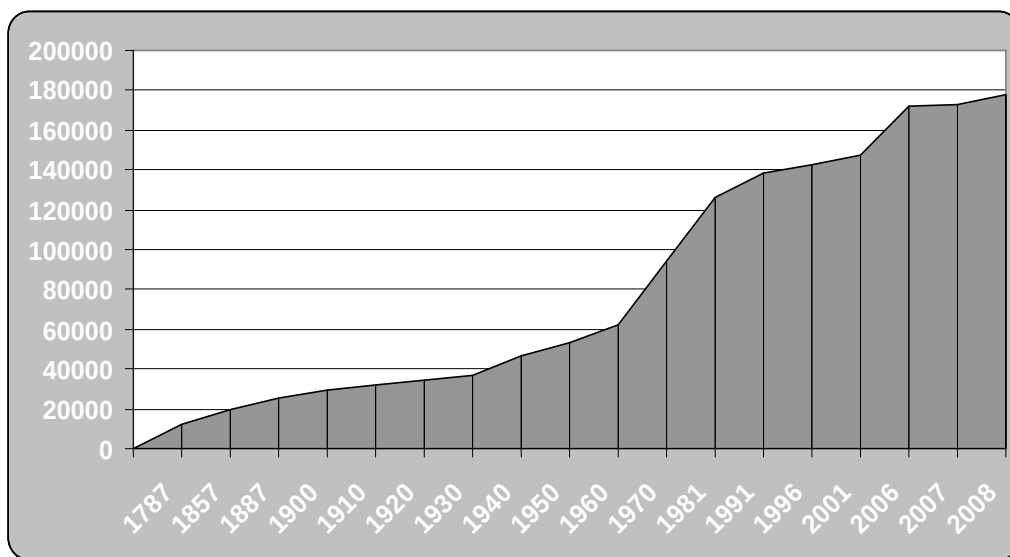
EVOLUCION DEMOGRAFICA DEL MUNICIPIO DE CASTELLON

Tabla 1

Evolución demográfica de Castellón de la Plana									
A Ñ O	1787	1857	1887	1900	1910	1920	1930	1940	1950
Población	12.003	19.945	25.193	29.904	32.309	34.457	36.781	46.876	53.331
A Ñ O	1960	1970	1981	1991	1996	2001	2006	2007	2008
Población	62.493	93.968	126.464	138.489	142.285	147.667	172.110	172.624	177.924

Fuente: elaboración propia.

Grafico 3



Fuente: elaboración propia.

PRESUPUESTO GENERAL CONSOLIDADO PARA EL AÑO 2009

Tabla 2

CONSOLIDACIÓN DE PRESUPUESTOS POR CAPITULOS EJERCICIO 2009								
GASTOS								
CAP.	DENOMINACIÓN	AYUNTAMIENTO	PATRONATO MUNICIPAL DEPORTES	PATRONATO MUNICIPAL TURISMO	FUNDACIÓN MUNICIPAL FIESTAS	GESTORA URBANA MUNICIPAL, S.A.	ELIMINACIONES Y AJUSTES	PRESUPUESTO GENERAL CONSOLIDADO
1	PERSONAL	52.978.222,72	2.991.800,00	388.769,00	50.381,73	142.910,00		56.552.083,45
2	BIENES CORRIENTES Y SERVICIOS	63.082.525,21	2.135.500,00	1.085.910,00	1.573.118,27	4.654.296,00		72.531.349,48
3	GASTOS FINANCIEROS	3.531.283,08				14.093,00		3.545.376,08
4	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	14.556.302,31	1.685.500,00	12.000,00	674.300,00		9.053.379,00	7.874.723,31
	OPERACIONES CORRIENTES	134.148.333,32	6.812.800,00	1.486.679,00	2.297.800,00	4.811.299,00	9.053.379,00	140.503.532,32
6	INVERSIONES REALES	28.565.456,21	82.000,00	29.000,00	2.000,00			28.678.456,21
7	TRANSFERENCIAS CAPITAL	245.500,00						245.500,00
8	VARIACIÓN ACTIVOS FINANCIEROS	1.123.500,00	4.500,00					1.128.000,00
9	VARIACIÓN PASIVOS FINANCIEROS	11.000.000,00	3.700,00					11.003.700,00
	OPERACIONES CAPITAL	40.934.456,21	90.200,00	29.000,00	2.000,00			41.055.656,21
	TOTAL	175.082.789,53 €	6.903.000,00 €	1.515.679,00 €	2.299.800,00 €	4.811.299,00 €	9.053.379,00 €	181.559.188,53 €
INGRESOS								
CAP.	DENOMINACIÓN	AYUNTAMIENTO	PATRONATO MUNICIPAL DEPORTES	PATRONATO MUNICIPAL TURISMO	FUNDACIÓN MUNICIPAL FIESTAS	GESTORA URBANA MUNICIPAL, S.A.	ELIMINACIONES Y AJUSTES	PRESUPUESTO GENERAL CONSOLIDADO
1	IMPUESTOS DIRECTOS	77.000.000,00						77.000.000,00 €
2	IMPUESTOS INDIRECTOS	8.295.480,00						8.295.480,00 €
3	TASAS Y OTROS INGRESOS	23.530.817,83	1.196.700,00 €		21.750,00 €	5.058.303,00 €		29.807.570,83 €
4	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	34.353.985,49	5.621.300,00 €	1.515.679,00 €	2.276.400,00 €		9.053.379,00 €	34.713.985,49 €
5	INGRESOS PATRIMONIALES	2.017.550,00	85.000,00 €		1.650,00 €			2.104.200,00 €
	OPERACIONES CORRIENTES	145.197.833,32 €	6.903.000,00 €	1.515.679,00 €	2.299.800,00 €	5.058.303,00 €	9.053.379,00 €	151.921.236,32 €
6	ENAJENACIÓN INVERSIONES	14.224.822,00						14.224.822,00 €
7	TRANSFERENCIAS CAPITAL	4.510.134,21						4.510.134,21 €
8	VARIACIÓN ACTIVOS FINANCIEROS	150.000,00						150.000,00 €
9	VARIACIÓN PASIVOS FINANCIEROS	11.000.000,00			- €			11.000.000,00 €
	OPERACIONES CAPITAL	29.884.956,21 €	- €	- €	- €	- €	- €	29.884.956,21 €
	TOTAL	175.082.789,53 €	6.903.000,00 €	1.515.679,00 €	2.299.800,00 €	5.058.303,00 €	9.053.379,00 €	181.806.192,53 €

Fuente: elaboración propia.

ORGANIZACIÓN Y ASIGNACIONES DE LAS TAREAS DEL “ÁREA DE GESTIÓN ECONÓMICA.”

Tabla 3

PUESTO DE TRABAJO	FUNCIONES
Director del “Área de Gestión Económica”	Gestión Presupuestaria y Contabilidad
T.A.G. (Jefa de Negociado Adjunta de Sección)	Negociado de Gestión Económica
Técnico Medio de Administración General	Financiación afectada
Administrativo (Jefe de Grupo)	Gastos personal
Administrativo	Gastos inversión
Administrativo	Gastos subvenciones y libramientos
Administrativo	Contratos mayores
Auxiliar Administrativo	Prestaciones sociales
Auxiliar Administrativo	Arrendamientos
Auxiliar Administrativo	Justificación subvenciones
Economista (Jefe de Negociado Adjunto de Sección)	Negociado de Contabilidad
Administrativo	Información contable
Administrativo	Contabilización ingresos
Auxiliar Administrativo (Jefe de Grupo)	Devolución ingresos y pagos no presupuestarios
Auxiliar Administrativo	Aplicación ingresos
Auxiliar Administrativo	Contabilización “F.M. Fiestas”
Auxiliar Administrativo	Bajas y derechos reconocidos
Administrativo (Jefe de Negociado)	Negociado de Gestión Presupuestaria y Facturación
Auxiliar Administrativo (Jefe de Grupo)	Facturación
Auxiliar Administrativo (Jefe de Grupo)	Relaciones gastos y contabilización
Auxiliar Administrativo	Contratos menores
Auxiliar Administrativo	Facturación

Fuente: elaboración propia.

ESTADISTICA EXPEDIENTES TRAMITADOS POR EL “AREA DE GESTION ECONOMICA” EN EL AÑO 2008.

Tabla 4

CLASES DE EXPEDIENTES	AÑO 2008
Prestaciones Sociales	3.492
Arrendamientos	1.110
Libramientos “a justificar”	38
Anticipos de Caja Fija	7
Aprobación de gastos diversos (Decretos)	18
Aprobación gasto de intereses y amortización	47
Facturas tramitadas	8.220
Relaciones de gastos:	
- Remanentes	35
- Obligaciones con disposición previa	70
- Obligaciones sin disposición previa	69
REC- Reconocimientos extrajudiciales de crédito (Relaciones)	4
REP- Gastos no debidamente adquiridos (Relaciones)	3
Anuncios Oficiales (Liquidaciones)	8
Ejecuciones Subsidiarias (Liquidaciones)	1
Justificaciones subvenciones	52
Pagos no presupuestarios (metálico)	296
Pagos no presupuestarios (valores)	382
Devoluciones ingresos	2.268

Fuente: elaboración propia.

SEGUIMIENTO PROCESO DE ELABORACION PLANES DEPARTAMENTALES 2010

Tabla 7

		Terminado el 12 de sept.	Finalizado con posterioridad al 12 sept.	Actualización partidas según presupuesto 2010	Indicadores en SMILE actualizados	PD.pdf (con indicadores SMILE)	Creado circuito firmas	Coor Firma	Concej Firma	JVCC	Firmado
1	SECRETARÍA GENERAL DEL PLENO										
2	SECRETARÍA GENERAL ADMON. MUNICIPAL										
3	ASESORÍA JURÍDICA										
4	Concejalía de Relaciones con la Unión Europea										
5	VICEALCALDÍA										
6	UNIDAD DE MODERNIZACIÓN										
7	Negociado de Atención Integrada										
8	NEGOCIADO DE BASES DE DATOS Y SEGURIDAD LÓGICA										
9	NEGOCIADO DE DESARROLLO DE APLICACIONES										
10	NEGOCIADO DE SISTEMAS FÍSICOS										
11	NEGOCIADO DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA										
12	Unidad Estadística-Gestión Padrón										
13	Negociado Participación, CIU, Comercio, Consumo Y Sanidad										
14	Plan Departamental de la I.G.M.										
15	Gestión Económica										
16	GESTIÓN TRIBUTARIA Y OTROS INGRESOS PLAN DEPARTAMENTAL 2010										
17	NEGOCIADO DE TESORERÍA										
18	RECAUDACIÓN										
19	SELECCIÓN Y SITUACIONES ADMINISTRATIVAS										
20	NÓMINAS, SEGUROS SOCIALES Y CONTRATACIÓN LABORAL										
21	Negociado de Formación										
22	Prevención de Riesgos Laborales										
23	SERVICIOS INTERNOS										
24	Plan Departamental de Contratación										
25	Negociado de Responsabilidad Patrimonial										
26	Negociado de Patrimonio										
27	Negociado Contratación y Coordinación de Servicios Sociales										
28	SIO										
29	GAPTA-GABINETE PREVENCIÓN TRANSTORNOS ADICTIVOS										
30	Centros Municipales de Servicios Sociales										
31	Coordinación de Programas de Servicios Sociales										
32	Plan Departamental Oficina del Mayor.										
33	COOPERACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIDAD										
34	ATENCIÓN A LA DEPENDENCIA										
35	EMERGENCIA SOCIAL E INFORMACIÓN										
36	Programa de Familia e Infancia										
37	Dinamización Comunitaria										
38	Inmigración y Convivencia Social. AMICS										
39	AGENCIA DESARROLLO LOCAL										
40	EDUCACIÓN										
41	PLAN DEPARTAMENTAL DE CULTURA										
42	JUVENTUD										
43	Plan Dep. de la Red d'Espais Públics de Lectura Municipal de Castelló										
44	Unidad de Documentación UDAC										
45	PATRONAT MUNICIPAL D'ESPORTS CASTELLÓ										
46	PATRONAT DE TURISMO										
47	PL1 Policía de Distritos										
48	PL2 Seguridad Ciudadana										
49	PL3 Agrupación de Tráfico, Movilidad y Seguridad Vial										
50	PL4 Judicial y Servicios Encubiertos										
51	PL5 Seguridad y Logística										
52	PL6 Unidades de Apoyo al Área de Seguridad Pública										
53	Plan 1 Bomberos Operaciones/medios materiales										
54	Plan 2 Bomberos Planificación/Innovación y RRHH										
55	Protección Civil										
56	S.A.M.U.										
57	Desarrollo Urbanístico										
58	Sección Arquitectura Urbana										
59	PLAN DEPARTAMENTAL CONTROL ADMINISTRATIVO DE URBANISMO										
60	Negociado Técnico de Control Urbanístico										
61	Negociado administrativo de actividades										
62	Negociado Técnico de Actividades										
63	Movilidad Urbana										
64	PD Sección de Infraestructuras, Servicios Públicos y Medio Ambiente.										
65	OFICINA MUNICIPAL DE LA VIVIENDA										

Fuente: Dirección de Modernización.

SEGUIMIENTO PROCESO DE ELABORACION PLANES DEPARTAMENTALES 2010

Tabla 8

		Mercado	Misión	Áreas Clave Resultados	Objetivos	Recursos Asignados	Evaluación	Plan de Comunicación	Indicadores
1	SECRETARÍA GENERAL DEL PLENO								
2	SECRETARÍA GENERAL ADMON. MUNICIPAL								
3	ASESORÍA JURÍDICA								
4	Concejalía de Relaciones con la Unión Europea								
5	VICEALCALDÍA								
6	UNIDAD DE MODERNIZACIÓN								
7	Negociado de Atención Integrada								
8	NEGOCIADO DE BASES DE DATOS Y SEGURIDAD LÓGICA								
9	NEGOCIADO DE DESARROLLO DE APLICACIONES								
10	NEGOCIADO DE SISTEMAS FÍSICOS								
11	NEGOCIADO DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA								
12	Unidad Estadística-Gestión Padrón								
13	Negociado Participación, CIU, Comercio, Consumo Y Sanidad								
14	Plan Departamental de la I.G.M.								
15	Gestión Económica								
16	GESTIÓN TRIBUTARIA Y OTROS INGRESOS PLAN DEPARTAMENTAL 2010								
17	NEGOCIADO DE TESORERÍA								
18	RECAUDACIÓN								
19	SELECCIÓN Y SITUACIONES ADMINISTRATIVAS								
20	NÓMINAS, SEGUROS SOCIALES Y CONTRATACIÓN LABORAL								
21	Negociado de Formación								
22	Prevención de Riesgos Laborales								
23	SERVICIOS INTERNOS								
24	Plan Departamental de Contratación								
25	Negociado de Responsabilidad Patrimonial								
26	Negociado de Patrimonio								
27	Negociado Contratación y Coordinación de Servicios Sociales								
28	SIO								
29	GAPTA-GABINETE PREVENCIÓN TRANSTORNOS ADICTIVOS								
30	Centros Municipales de Servicios Sociales								
31	Coordinación de Programas de Servicios Sociales								
32	Plan Departamental Oficina del Mayor								
33	COOPERACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIDAD								
34	ATENCIÓN A LA DEPENDENCIA								
35	EMERGENCIA SOCIAL E INFORMACIÓN								
36	Programa de Familia e Infancia								
37	Dinamización Comunitaria								
38	Inmigración y Convivencia Social. AMICS								
39	AGENCIA DESARROLLO LOCAL								
40	EDUCACIÓN								
41	PLAN DEPARTAMENTAL DE CULTURA								
42	JUVENTUD								
43	Plan Dep. de la Red d'Espais Públics de Lectura Municipal de Castelló								
44	Unidad de Documentación UDAC								
45	PATRONAT MUNICIPAL D'ESPORTS CASTELLÓ								
46	PATRONAT DE TURISMO								
47	PL1 Policía de Distritos								
48	PL2 Seguridad Ciudadana								
49	PL3 Agrupación de Tráfico, Movilidad y Seguridad Vial								
50	PL4 Judicial y Servicios Encubiertos								
51	PL5 Seguridad y Logística								
52	PL6 Unidades de Apoyo al Área de Seguridad Pública								
53	Plan 1 Bomberos Operaciones/medios materiales								
54	Plan 2 Bomberos Planificación/Innovación y RRHH								
55	Protección Civil								
56	S.A.M.U.								
57	Desarrollo Urbanístico								
58	Sección Arquitectura Urbana								
59	PLAN DEPARTAMENTAL CONTROL ADMINISTRATIVO DE URBANISMO								
60	Negociado Técnico de Control Urbanístico								
61	Negociado administrativo de actividades								
62	Negociado Técnico de Actividades								
63	Movilidad Urbana								
64	PD Sección de Infraestructuras, Servicios Públicos y Medio Ambiente.								
65	OFICINA MUNICIPAL DE LA VIVIENDA								

Fuente: Dirección de Modernización

Tabla 11

CUADRO DE COSTES DESGLOSADOS POR ACCIÓN							
Cod.	DESCRIPCIÓN / OBJETIVO / ACCIÓN	AÑO	DESCRIPCIÓN ELEMENTOS COSTES	COSTE UNIDAD	COSTES INTERNOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
1.1	Línea.- Crear un sistema de elaboración y gestión del Presupuesto coordinado con la planificación estratégica que facilite la toma de decisiones y la gestión eficaz de sus recursos	2009-11			18.076,06	39.066,74	57.142,80
1.1	Objetivo Estratégico.- Incorporar la planificación en la presupuestación del Ayuntamiento de Castellón implantando el presupuesto por objetivos y su gestión descentralizada	2009-11			18.076,06	39.066,74	57.142,80
1.1.1	Objetivo Operacional.- Elaborar el Presupuesto Municipal del año 2010 por objetivos a partir de la información obtenida de los Planes Departamentales de actuación para el próximo ejercicio.	2009-10			5.222,54	38.366,72	43.589,26
1.1.1.1	Crear un "grupo de proyecto" para la implantación del presupuesto por objetivos	2009	2 horas Coordinador 2 horas Técnico A1	49,23 32,15	98,46 64,30		162,76
1.1.1.2	Adquirir un "software" que permita tramitar telemáticamente toda la información de los Planes Departamentales en forma de objetivos y recursos al Presupuesto.	2009	Contratación externa			26.599,72	26.599,72
1.1.1.3	Establecer en el seno de este grupo los centros gestores de gasto que van a participar en la elaboración del presupuesto por objetivos	2009	4 horas x 6 Coordinadores (Grupo Proyecto)	49,23	1.181,52		1.181,52
1.1.1.4	Confeccionar un manual para cumplimentar los Planes Departamentales	2009	10 horas Técnico A1 Modernización 5 horas Administrativo	36,53 20,03	365,30 100,15		465,45
1.1.1.5	Diseñar junto a la Dirección de modernización las fichas y documentos que se deben cumplimentar para dotar de objetivos al documento presupuestario	2009	5 horas Coordinador 5 horas Técnico A1 3 horas Administrativo	49,23 32,15 20,03	246,15 160,75 60,09		466,99
1.1.1.6	Establecer un periodo de formación para las personas designadas por las unidades gestoras para la elaboración de los Planes Departamentales	2009	100 horas Formación externa (5 grupos x 20 horas)	116,67		11.667,00	11.667,00
1.1.1.7	Modificar la estructura presupuestaria para adaptarla a la presupuestación por objetivos	2009	20 horas Técnico A1 20 horas Administrativo 10 horas Coordinador	32,15 20,03 49,23	643,00 400,60 492,30		1.535,90
1.1.1.8	Asistir permanentemente en todo el proceso de elaboración de los Planes Departamentales	2010	16 horas Técnico A1 16 horas Administrativo	32,15 20,03	514,40 320,48		834,88
1.1.1.9	Establecer un calendario de tramitación de los Planes Departamentales	2010	3 horas Técnico A1 Modernización	36,53	109,59		109,59
1.1.1.10	Elaborar una guía metodológica para el establecimiento de objetivos en los programas presupuestarios del Ayuntamiento de Castellón	2010	10 horas Técnico A1 Modernización 5 horas Administrativo	36,53 20,03	365,30 100,15		465,45
1.1.2	Objetivo Operacional.- Implantar la gestión descentralizada de gastos en el Ayuntamiento de Castellón.	2009-10			5.645,57	700,02	6.345,59
1.1.2.1	Aprobar la regulación municipal que defina el ámbito de la gestión descentralizada en gastos	2009	6 horas Coordinador 6 horas Técnico A1 3 horas Administrativo	49,23 32,15 20,03	295,38 192,90 60,09		548,37
1.1.2.2	Realizar las adaptaciones necesarias en el "software" de la Contabilidad Municipal para implantar la gestión descentralizada	2009	6 horas Formación Externa	116,67		700,02	700,02
1.1.2.3	Realizar un periodo de formación a las personas designadas por las unidades gestoras para la gestión descentralizada de su gasto	2010	100 horas Técnico A1 (5 grupos x 20 horas)	32,15	3.215,00		3.215,00
1.1.2.4	Confeccionar un manual del procedimiento de la gestión presupuestaria descentralizada	2010	15 horas Coordinador 5 horas Administrativo	49,23 20,03	738,45 100,15		838,60
1.1.2.5	Asistir permanentemente a las unidades gestoras en la gestión presupuestaria descentralizada	2010	20 horas Técnico A1 20 horas Administrativo	32,15 20,03	643,00 400,60		1.043,60
1.1.3	Objetivo Operacional.- Implantar la planificación plurianual en el Ayuntamiento de Castellón.	2010-11			5.203,35		5.203,35
1.1.3.1	Definir y priorizar los objetivos que resulten de la planificación estratégica	2010	2 horas x 10 Coordinadores (Comité Dirección)	49,23	984,60		984,60
1.1.3.2	Elaborar y aprobar un "Programa Financiero Plurianual"	2010	10 horas Coordinador 10 horas Técnico A1 5 horas Administrativo	49,23 32,15 20,03	492,30 321,60 100,15		913,95
1.1.3.3	Elaborar y aprobar un "Plan Estratégico Subvenciones"	2010	10 horas Coordinador 10 horas Técnico A1 5 horas Administrativo	49,23 32,15 20,03	492,30 321,60 100,15		913,95
1.1.3.4	Elaborar y aprobar un "Plan Plurianual de Inversiones"	2010	10 horas Coordinador 10 horas Técnico A1 5 horas Administrativo	49,23 32,15 20,03	492,30 321,60 100,15		913,95
1.1.3.5	Realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación financiera plurianual	2011	3 horas x 10 Coordinadores (Comité Dirección)	49,23	1.476,90		1.476,90
1.1.4	Objetivo Operacional.- Implantar una metodología municipal para la elaboración, gestión y cierre del presupuesto.	2010			2.004,60		2.004,60
1.1.4.1	Fijar de forma consensuada los aspectos esenciales de la normativa municipal	2010	3 horas x 6 Coordinadores (Grupo Proyecto)	49,23	886,14		886,14
1.1.4.2	Elaborar y aprobar las Instrucciones de elaboración, gestión y cierre del presupuesto	2010	6 horas Coordinador 6 horas Técnico A1 4 horas Administrativo	49,23 32,15 20,03	295,38 192,90 80,12		568,40
1.1.4.3	Realizar el Plan de Comunicación de las nuevas Instrucciones	2010	4 horas Coordinador 2 horas Administrativo	49,23 20,03	196,92 40,06		236,98
1.1.4.4	Asistir permanentemente en las consultas sobre aplicación de la normativa municipal	2010	6 horas Técnico A1 6 horas Administrativo	32,15 20,03	192,90 120,18		313,08

2	Linea.- Implantar de un modelo integrado de información económica que permita un análisis multidimensional, ágil y alineado con las tendencias actuales de las nuevas tecnologías por parte de las diferentes unidades gestoras, equipo directivo y dirección política y que sea fácilmente accesible y transparente tanto al interior como exterior de la propia organización administrativa.	2010-12			95.776,05	33.900,02	129.676,07
2.1	Objetivo Estratégico.- Implantar un sistema de información económica a través de un "Cuadro de Mando Integral" en el Ayuntamiento de Castellón.	2010-12			91.209,57	20.700,02	111.909,59
2.1.1	Objetivo Operacional.- Elaborar indicadores y Memorias de Gestión que permitan medir la contribución de cada departamento del Ayuntamiento de Castellón al cumplimiento de sus objetivos.	2010-11			88.932,15		88.932,15
2.1.1.1	Definir los tipos de indicadores que se utilizarán por la organización municipal	2010	3 horas x 6 Coordinadores (Grupo Proyecto)	49,23	886,14		886,14
2.1.1.2	Realizar un Plan de Formación para la definición y gestión de los indicadores municipales y evaluación de políticas públicas	2010	100 horas Técnico A1 Modernización	36,53	3.653,00		3.653,00
2.1.1.3	Definir, como mínimo, 2 indicadores para cada tipología y Área de Resultados de un departamento municipal	2010	2 horas x 50 Técnicos A1 2 horas x 50 Administrativos	32,15 20,03	3.215,00 2.003,00		5.218,00
2.1.1.4	Redactar "Memorias de Gestión" por las unidades gestoras	2011	6 horas x 10 Técnicos A1 3 horas x 10 Administrativos	32,15 20,03	1.926,00 600,90		2.526,90
2.1.1.5	Realizar auditorías de eficacia por la Intervención Municipal o funcionarios designados al efecto	2011	6 horas Coordinador 6 horas Técnico A1 3 horas Administrativo	49,23 32,15 20,03	295,38 192,90 60,09		548,37
2.1.1.6	Realizar "Planes de Mejora" por las unidades gestoras	2011	6 horas 2 Técnicos A1 x 2 Planes Mejora 3 horas 2 Administrativos x 2 Planes Mejora	32,15 20,03	385,80 120,18		505,98
2.1.1.7	Seleccionar 2 mejores prácticas de las unidades gestoras	2011	2 horas x 6 Coordinadores (Grupo Proyecto)	49,23	590,76		590,76
2.1.1.8	Incorporar el cumplimiento de objetivos programados en la "evaluación del desempeño"	2011	Retribuciones complementarias (Productividades)		75.000,00		75.000,00
2.1.2	Objetivo Operacional.- Implantar un sistema de información ("Cuadro de Mando Integral").	2011-12			2.277,42	20.700,02	22.977,44
2.1.2.1	Definir información que integrará el "Cuadro de Mando Integral"	2011	4 horas x 6 Coordinadores (Grupo Proyecto)	49,23	1.181,52		1.181,52
2.1.2.2	Adquirir un "software" especializado para el "Cuadro de Mando Integral"	2011	Contratación Externa			20.000,00	20.000,00
2.1.2.3	Adaptar el sistema de información contable para que suministre de información al "Cuadro de Mando Integral"	2011	6 horas Asistencia externa	116,67		700,02	700,02
2.1.2.4	Realizar un Plan de formación a los directivos locales para la explotación del "Cuadro de Mando Integral"	2012	30 horas Técnico A1 Modernización (3 grupos x 10 horas)	36,53	1.095,90		1.095,90
2.2	Objetivo Estratégico.- Disponer de información económica actualizada y fácilmente accesible al ciudadano.	2010-12			4.666,48	13.200,00	17.866,48
2.2.1	Objetivo Operacional.- Publicar en la página "Web" municipal la información presupuestaria con los objetivos que se vinculan a los programas y sus correspondientes indicadores.	2010-11			1.696,08	11.200,00	12.896,08
2.2.1.1	Definir la información que se publicará en la página "Web"	2010	2 horas x 10 Coordinadores (Comité de Dirección)	49,23	984,60		984,60
2.2.1.2	Realizar modificaciones en la página "Web" para integrar la información presupuestaria	2010	6 horas Programador STIC	36,53	219,18		219,18
2.2.1.3	Realizar un Plan de Comunicación sobre la nueva información publicada en la página "Web"	2010	Contratación externa			1.200,00	1.200,00
2.2.1.4	Realizar cuestionarios de evaluación de la ciudadanía sobre la calidad, comprensibilidad y utilidad de la información disponible	2010	Contratación externa			10.000,00	10.000,00
2.2.1.5	Introducir correcciones en la información de la página "Web" a partir de las opiniones de la ciudadanía	2011	1 hora x 10 Coordinadores (Comité Dirección)	49,23	492,30		492,30
2.2.2	Objetivo operacional 2.2.2. Dar publicidad al grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en los programas presupuestarios	2012			2.870,40	2.000,00	4.870,40
2.2.2.1	Elaborar la información del cumplimiento de los objetivos programados a partir de las "Memorias de Gestión" de las unidades gestoras	2012	10 horas Coordinador 10 horas Técnico A1 5 horas Administrativo	49,23 32,15 20,03	492,30 321,50 100,15		913,95
2.2.2.2	Aprobar el documento que recogerá la información de gestión de los diferentes servicios municipales	2012	3 horas x 10 Coordinadores (Comité de Dirección)	49,23	1.476,90		1.476,90
2.2.2.3	Realizar modificaciones en la página "Web" para integrar la información de gestión	2012	3 horas Técnico A1 STIC	32,15	96,45		96,45
2.2.2.4	Realizar una publicación institucional que recopte las "Memorias de Gestión" de los diferentes departamentos municipales	2012	4 horas Coordinador 4 horas Técnico A1 Modernización 2 horas Administrativo Publicación	49,23 36,53 20,03	196,92 146,12 40,06	2.000,00	2.383,10
	TOTAL COSTES PLAN MEJORA	2009-2012			113.852,11	72.966,76	186.818,87

Fuente: elaboración propia.